

ANA KRAUCZUK
MARIA GENOVEVA PORTES LEKE MACIEL

**TERCEIRIZAÇÃO NO TRANSPORTE DA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL BOM
JESUS**

Monografia apresentado ao Departamento de Contabilidade do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de MBA e Auditoria Integral.

Orientador: Prof. Blênio César Severo Peixe.

CURITIBA
2008

Dedico,
a memória de meu pai Carlito Leke um fã incondicional e verdadeiro amigo,
a minha mãe M^a de Lourdes, minha fonte de inspiração, força e coragem.
Meu marido Joelcio e filho Fernando,
pela compreensão e apoio absoluto.

PENSAMENTO

Quando um peixe nada,
continua nadando sem que a água acabe.

Quando uma ave voa,
continua voando e o céu não tem fim.

Jamais o peixe nadou até sair da água,
nem uma ave voou até sair do céu.

Mas,
Se existisse um pássaro que quisesse
verificar primeiro o tamanho do céu,

ou um peixe que quisesse
conhecer a extensão da água,

e somente depois tentassem nadar ou voar,
Jamais encontrariam o caminho...

Quando descobrimos onde estamos,
a prática vem a seguir...
e esta é a compreensão da verdade.

O caminho não é
nem o mesmo nem o outro.
Nunca tinha existido antes
e não vai começar existir agora.
Simplesmente, é como é.

Dogen,
Mestre Zen.

TERCEIRIZAÇÃO NO TRANSPORTE DA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL BOM JESUS

KRAUCZUK, A.
MACIEL, M.G.P.L.

RESUMO

A presente monografia visa analisar os custos do setor de transportes da Cooperativa Agroindustrial Bom Jesus dando ênfase aos aspectos operacionais e os custos totais. O objetivo desse estudo é analisar a viabilidade de terceirização do setor. Para isso, são abordados tanto particularidades referentes aos custos dos veículos, os quais são exibidos através de gráficos, e as dificuldades existentes na operacionalização. E, ainda, este trabalho terá como objetivos específicos, os seguintes: evidenciar o custo mensal e anual no setor de transporte; levantar as dificuldades existentes na operacionalização; comparar o custo de transportes do sistema atual com terceirizado; apresentar os relatórios Gerenciais. A metodologia aplicada será documental, exploratória e aplicada em estudo de caso. Devido a considerável diferença entre os custos, torna-se indispensável uma atenção especial para o setor, visto que é um ponto forte para reflexão sobre a possibilidade de terceirização. Este estudo não esgota a pesquisa sobre o tema podendo ser mais aprofundada de acordo com o interesse e escopo do trabalho a ser desenvolvido.

Palavras-chave: cooperativismo; terceirização; desenvolvimento local; desenvolvimento sustentável; dinâmica de desenvolvimento regional.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS.....	III
PENSAMENTO	IV
RESUMO	V
1 INTRODUÇÃO.....	7
2 REVISÃO DA LITERATURA	12
2.1 ORIGEM DO COOPERATIVISMO	12
2.1.1 Origem do Cooperativismo no Mundo	12
2.1.2 Origem do Cooperativismo no Brasil	14
2.1.3 O Cooperativismo no Paraná	16
2.2 AS COOPERATIVAS COMO ORGANIZAÇÕES LOCAIS	18
2.3 PRINCÍPIOS DO COOPERATIVISMO	19
2.3.1 Da Livre e Aberta Adesão dos Sócios	20
2.3.2 Gestão e Controle Democrático dos Sócios	20
2.3.3 Participação Econômica do Sócio	20
2.3.4 Autonomia e Independência	21
2.3.5 Educação, Treinamento e Informação	21
2.3.6 Cooperação Entre as Cooperativas	21
2.3.7 Interesse pela Comunidade	22
2.4 COOPERATIVISMO COMO INCLUSÃO ECONÔMICA E SOCIAL	22
2.4.1 Formação de Cooperativas	22
2.4.2 Requisitos Essenciais dos Integrantes	25
2.5 PRINCIPAIS RAMOS DO COOPERATIVISMO BRASILEIRO	26
2.6 PRINCIPAIS COOPERATIVAS	30
2.6.1 Principais Cooperativas do Paraná	31
2.6.2 Número de Cooperativas / Cooperados - Paraná	36
2.6.3 Exportações do Paraná	37
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	38
4 ESTUDO DE CASO	42
4.1 CARACTERÍSTICAS DAS PRINCIPAIS UNIDADES	42
4.1.1 Ramos de Atuação da Cooperativa	42
4.1.2 Unidade Sede Lapa	43
4.2 MISSÃO, VISÃO, CRENÇAS E VALORES	43
4.2.1 Missão	43
4.2.2 Visão	44
4.2.3 Crenças e Valores	44
4.3 PERFIL DOS COOPERADOS BÁSICOS	44
4.3.1 Sexo dos Produtores	45
4.3.2 Idade	45
4.3.3 Grau de Instrução	46
4.3.4 Tradição na Agricultura	46

4.4	ESTRUTURA DA COOPERATIVA.....	47
4.5	FORMAS DE TERCEIRIZAÇÃO	47
4.5.1	Transporte Contratados de Terceiros	47
4.5.2	Importância da Tecnologia nas Empresas de Transporte.....	49
4.6	LEVANTAR INFORMAÇÕES SOBRE O CUSTO OPERACIONAL DA COOPERATIVA.....	51
4.6.1	Combustíveis e Lubrificantes.....	51
4.6.2	Despesas com Manutenção de veículos.....	52
4.6.3	Despesas com Pedágio.....	53
4.6.4	Seguro.....	54
4.6.5	Refeições.....	55
4.6.6	Vale Refeição.....	56
4.6.7	Impostos e Taxas.....	57
4.6.8	Multas.....	58
4.6.9	Ordenados e Salários.....	59
4.6.10	Depreciação.....	60
5	CUSTO ANUAL DO SETOR.....	61
6	DIFICULDADES EXISTENTES NA OPERACIONALIZAÇÃO.....	63
7	COMPARAR O CUSTO DO SISTEMA ATUAL COM TERCEIRIZADO.....	64
8	CONCLUSÃO E SUGESTÕES.....	65
9	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	67
10	ANEXOS.....	68

1. INTRODUÇÃO

O cooperativismo é uma forma de associação de longa história, mas que continua dividindo opiniões e gerando polêmica. Certas correntes políticas vêem nele a saída para o futuro nas relações e organizações de produção. Outras mantêm desconfiança no seu propósito e nas suas possibilidades. As cooperativas já tiveram grande repercussão no passado, passando depois por um processo de esquecimento. Nos últimos anos, voltaram a ser enfatizadas, consequência de seu crescimento e diversificação.

Estas organizações são entidades de livre adesão, para participar basta que as pessoas interessadas estejam aptas para a atividade qual a cooperativa foi constituída. As cooperativas contribuem para a evolução dos seus associados em duas grandes dimensões, a econômica e a social. Na dimensão econômica, com o melhoramento da renda através da melhor disponibilidade do produto ou serviço do cooperado para o mercado consumidor. Na dimensão social através da inclusão social e disponibilização ao cooperado, de novos conhecimentos, além de aproximá-lo de uma rede de contato com outros cooperados. O cooperativismo brasileiro tem atuado no desenvolvimento desses dois aspectos, os quais fazem parte da própria filosofia, ou seja, a responsabilidade econômica e social junto ao seu grupo de cooperados.

As estratégias empresariais de concentração nas suas competências principais e a busca por melhores resultados, com menores custos e atendimento mais eficiente às necessidades dos clientes, têm levado as empresas a terceirizar atividades consideradas, tradicionalmente, como inerentes aos negócios. A logística, ao mesmo tempo em que tem sua importância reconhecida, tem sido um alvo

permanente de terceirização. Criadas para este fim ou ampliando seu domínio de atividades, diversas empresas, oriundas principalmente do setor de transporte rodoviário, têm modificado suas estratégias com o intuito de atender a este venturoso mercado.

O Estado do Paraná tem na agroindústria uma participação considerável em sua economia. As políticas de desenvolvimento e os investimentos em infraestrutura, principalmente na década de 70, impulsionaram este setor industrial, possibilitando que as empresas (deste ramo) deixassem de ser meras fornecedoras de matéria-prima e passassem a agregar valor à sua produção.

O processo de industrialização no Paraná teve grandes investimentos nas décadas de 70 e 80, sendo na RMC – Região Metropolitana de Curitiba os investimentos mais concentrados no setor metal-mecânico, refino de petróleo e complexo cimenteiro. Já no interior do estado, os investimentos se concentraram no setor madeireiro e do agro negócio.

As cooperativas agropecuárias do Paraná deixaram de direcionar seus objetivos apenas à produção de alimentos e se inseriram na industrialização da produção, agregando mais esta atividade ao leque de serviços prestados a seus cooperados. A liderança cooperativista no agro negócio regional ocorre em várias etapas do complexo agroindustrial, especialmente nos segmentos de produção de soja, trigo, algodão, leite, cevada e café. Esta liderança ocorreu pelos ciclos finais de beneficiamento e pelos ganhos tecnológicos de escala.

A participação das cooperativas no setor agroindustrial cresceu significativamente. Estas instituições passaram a participar em todas as etapas da produção agrícola, verticalizando a produção através da industrialização.

A cooperativa, como sociedade de prestação de serviços á seus cooperados, busca sempre a viabilização dos interesses individuais, mas numa perspectiva que atenda o maior número possível de participantes. A existência da cooperativa só se justifica pela capacidade que tem em buscar soluções aos problemas dos cooperados, melhorar seu desempenho econômico e utilizar estratégias diferenciadoras e vantagens competitivas visando oferecer serviços com melhor qualidade e menor custo ao cooperado.

Conforme dados da OCEPAR – Organização das Cooperativas do Estado do Paraná, as cooperativas agropecuárias atendem os produtores rurais de praticamente todos os 399 municípios paranaenses. O Paraná possui uma expressiva representação econômica e tem nas cooperativas um forte aliado. Em muitos municípios paranaenses estas organizações são as empresas mais importantes no que se refere ao agrupamento social e no melhoramento da renda.

Com relação à geração de renda, ROCHA JR. (2002, P.54) enfatiza que: “o êxodo rural é facilitado pelo fato de o agricultor não conseguir manter uma renda mínima, o que impede o desenvolvimento sustentável da agricultura”. Neste intuito, as cooperativas exercem grande influência no meio rural e no desenvolvimento local, agrupando e mantendo no campo aproximadamente 106 mil produtores rurais, que normalmente possuem propriedades com pequena estrutura fundiária.

Com relação à produção dos principais cereais no Paraná, em 1995, as cooperativas receberam 11,39 milhões de toneladas, em 2000 atingiram 12,75 mil toneladas e em 2005 a produção recebida foi de 12,92 mil toneladas. Quanto ao faturamento geral (em bilhões – R\$) das cooperativas agropecuárias, em 1995 foi R\$ 3,66 – em 2000, R\$ 5,74 e em 2005 de R\$ 14,01. (OCEPAR, 2006).

Uma das cooperativas do Sudeste, é a Cooperativa Agroindustrial Bom Jesus, que tem sua sede em Lapa. Visto que é reconhecida como instrumento poderoso de desenvolvimento, concentrando seu trabalho nos mini e pequenos produtores que cultivam: soja, milho, cevada, feijão, trigo, fumo, batata, erva mate e frutas, além da apicultura e a pecuária de corte, de leite, suinocultura e avicultura, o que fez que expandisse sua área de atuação aos municípios vizinhos de Contenda, Quitandinha, São Mateus do Sul, São João do Triunfo, Antonio Olinto, Balsa Nova, Paulo Frontin, Irati e Palmeira.

Torna-se indispensável um estudo aprofundado dos custos do setor, para facilitar o entendimento dos administradores na tomada de decisões quanto a terceirização dos transportes, cujo objetivo é escolher o sistema adequado, visando à redução de custos para os cooperados, e um melhor resultado econômico financeira para a empresa.

As cooperativas, independentemente de seu tamanho ou estrutura, estão enfrentando desafios, tais como a globalização da economia e ambientes externos e internos cada vez mais dinâmicos, tudo contribui para os riscos e incertezas tornando o gerenciamento bastante complexo e desafiante, por isso elas precisam desenvolver ferramentas gerenciais que possibilitem agilizar e aperfeiçoar o processo decisório. Este trabalho tem, como objetivo geral, o estudo do sistema de transporte da Cooperativa Agroindustrial Bom Jesus, bem como elaborar sistemas de informações para analisar a viabilidade econômica e financeira na Terceirização no setor. E, ainda, este trabalho terá como objetivos específicos, os seguintes: evidenciar o custo mensal e anual no setor de transporte; levantar as dificuldades existentes na operacionalização; comparar o custo de transportes do sistema atual

com terceirizado; apresentar os relatórios Gerenciais juntamente com proposta de terceirização.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Nesta revisão, destaca-se os seguintes pontos: origem do cooperativismo; as cooperativas como organizações locais; princípios do cooperativismo; cooperativismo como inclusão econômica e social; principais ramos de atuação do cooperativismo brasileiro; principais cooperativas no Paraná.

2.1 ORIGEM DO COOPERATIVISMO

Nesta revisão destaca-se os seguintes pontos: origem do cooperativismo no mundo, origem do cooperativismo no Brasil, o cooperativismo no Paraná.

2.1.1 Origem do Cooperativismo no Mundo

Foi a partir de um processo cultural de transformação e dificuldades que o Cooperativismo surgiu em meio a revolução industrial na Europa no século XIX, em 1844. O desemprego e os problemas causados naquele momento levaram um grupo de pessoas a unirem-se e buscar algo em comum: o trabalho e a valorização da atividade que exerciam.

Essa necessidade, levada a sério por 28 tecelões desempregados, na pequena cidade de Rochdale, contribuiu para que o cooperativismo despontasse como forma de economia comunitária, que utilizando-se dos recursos individuais desses profissionais da tecelagem, pudessem comprar bens de consumo, com maior poder de barganha.

Sob a influência direta de Carlos Howcarter, discípulo de Robert Owen, socialista que defendia o cooperativismo como prática positiva (1771-1858), o grupo possuía um capital de 28 libras economizadas no decorrer do ano de 1844, e no dia 24 de dezembro do decorrente ano inauguraram o armazém cooperativo no Beco do Sapo. A primeira cooperativa de consumo da história que oferecia uma pequena quantidade de manteiga, farinha de trigo e aveia.

No início do negócio, esses trabalhadores eram motivo de deboche para os demais comerciantes. No primeiro ano de funcionamento, o capital de 28 libras passou para 180 libras e após 10 anos, em 1855, contava com 1400 cooperados. Surgiu a partir daí o cooperativismo, que é uma forma de sociedade sem fins lucrativos onde o dono do capital também é o agente da força de trabalho. Com objetivos em comum, esse grupo de pessoas introduziu a atividade como uma “pequena empresa”, oferecendo seus serviços e produtos e competindo de igual para igual com outros comerciantes da pequena cidade.

Devido às grandes injustiças econômicas, diversos pensadores socialistas que não aceitavam as condições desumanas as quais os trabalhadores eram submetidos, passaram a estudar, apoiar e propagar o cooperativismo. A preocupação com as questões sociais levou um grupo de pensadores a estudar as formas de organização das civilizações antigas, até que descobriram que a cooperação era o instrumento ideal para a organização social. Baseados na primeira experiência ocorrida na Inglaterra, alguns socialistas pensadores passaram a estudar com mais ênfase o cooperativismo, divulgando idéias e experiências destinadas a modificar o comportamento da sociedade. Nesse meio tempo, alguns deles exerceram influência significativa sobre o cooperativismo adotado. Entre eles,

e o considerado “Pai do Cooperativismo” foi Roberto Owen. Outros também marcaram a história com suas participações.

Este movimento espalhou-se por toda a Europa e em 1881, existia cerca de mil cooperativas de consumo com aproximadamente, 550 mil cooperados. Desde então, cada vez mais este movimento vem evoluindo e é reconhecido em todo o mundo. Em todos os países do mundo existem cooperativas, como os números e exemplos a seguir que desenham a força do sistema.

2.1.2 Origem do Cooperativismo no Brasil

O cooperativismo surgiu oficialmente no ano de 1847, no Brasil, por intermédio do médico francês Jean Maurice Faivre. Este fundou a colônia Santa Tereza Cristina no Sertão do Paraná, que durou por pouco tempo, mas foi muito importante para o florescimento do ideal cooperativista no Brasil. A colônia não era uma cooperativa, e sim uma organização comunitária que funcionava de acordo com os ideais cooperativistas. Outros exemplos de organizações semelhantes foram às Sociedades de Socorro Mútuo, que surgiram a partir de 1850. Também não eram cooperativas, mas deram grande impulso ao movimento. Boa parte dos seus estatutos tinha como objetivo a formação de cooperativas. Com a vinda dos imigrantes alemães e italianos, usando a experiência de seus países, surgiram organizações comunitárias em todo o território nacional principalmente no Sul, devido os problemas de consumo, crédito e produção enfrentados pelos colonos que se instalaram no Brasil. Em 1889, surge a comunidade do Rio dos Cedros em Santa Catarina, e no mesmo ano em Ouro Preto, Minas Gerais. Dois anos depois, em

1891, foi fundada a primeira cooperativa do Brasil, na cidade de Limeira em São Paulo. Em 1895, no Estado de Pernambuco, nascia a Cooperativa de Consumo de Caramagibe. No ano de 1902, colonos de origem alemã incentivados pelo Jesuíta Theodor Ambstadt, fundaram uma Cooperativa de crédito rural, em Vila Império atualmente Nova Petrópolis, no Rio Grande do Sul. É a mais antiga Cooperativa em atividade no País. Anos depois, em 1908, imigrantes italianos radicados em Urussanga, Santa Catarina, fundaram a Cooperprima, (Cooperativa Agrícola de Rio Maior). As cooperativas cresceram no Brasil nas décadas de 1950 e 1960. No levantamento realizado no final de 1997 existiam no país, 4.851 cooperativas registradas, e mais de 4 milhões de pessoas entre cooperados e funcionários viviam seu dia a dia do cooperativismo. Até o final de 1996, o volume de exportação totalizou 1,3 bilhões de reais. Esta é a prova que o cooperativismo é uma realidade cada vez mais presente em nossas vidas e em nossas comunidades (OCB, 2005).

No Brasil, o cooperativismo “legal” foi implantado em 1932, quando que pelo Decreto-Lei, número 22.232, constituiu as cooperativas de trabalho, que eram assim definidas pelo Artº 24: “São cooperativas de trabalho aquelas que, constituídas entre operários de uma determinada profissão ou ofício ou de ofícios vários de uma mesma classe, têm como finalidade primordial melhorar os salários e as condições de trabalho pessoal de seus associados e, dispensando a intervenção de um patrão ou empresário, se propõem contratar obras, tarefas, trabalhos ou serviços públicos ou particulares, coletivamente por todos ou por grupos de alguns”. Com o tempo, o cooperativismo, braço forte da economia das organizações sociais, despontou como a terceira via entre o capitalismo e o socialismo, consolidando-se como alternativa independente de sobrevivência.

2.1.3 O Cooperativismo no Paraná

O processo cooperativista no Paraná tem suas origens no início do século XX através das comunidades de imigrantes europeus que, procuraram organizar suas estruturas de compra e venda em comum, além de suprir suas necessidades de consumo e de crédito.

O processo cooperativo no Paraná acompanhou os ciclos da madeira, erva-mate, a organização das atividades leiteiras, a cafeicultura e a ocupação das últimas fronteiras agrícolas.

As primeiras formas de cooperativismo no Paraná ocorreram no início do século XVI, quando diversas expedições estrangeiras chegaram ao Estado. Sendo estas expedições em duas correntes. Uma pelo litoral através dos portugueses que procuravam ouro, e outra pelo oeste através do espanhóis, para fundar uma colônia jesuítica que ficava entre os rios Paraná e Tibagi. Notadamente, no século XIX, a economia paranaense foi impulsionada, pela atividade da erva-mate, porém, em meados do século XIX esta perde a sua importância econômica, dando espaço a outra atividade econômica: a exploração da madeira, sendo que ainda na década de 40 surge uma nova atividade econômica no Paraná: a atividade cafeeira.

Essas atividades impulsionaram o movimento cooperativo no estado do Paraná. Entretanto, foi a partir de 1969 que o movimento cooperativista paranaense ganhou impulso, através das discussões para implantação dos projetos de integração, desenvolvidos conjuntamente pela ACARPA - Associação de Crédito Rural do Paraná - DAC - Departamento de Aviação Civil e INCRA - Instituto Nacional

de Colonização da Reforma Agrária - tendo o apoio do Banco do Brasil - BRDE Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul- BNCC - Banco Nacional de Crédito Cooperativo – e CFP - Certificação Financeira de Planejamento -. A partir daí, desenvolveu-se o Projeto Iguaçu de Cooperativismo - PIC - criado em 1971, reorganizando o sistema na região Oeste e Sudoeste. O Projeto Norte de Cooperativismo - NOORCOOP -, em 1974, objetivando a reorganização da região norte do estado, e o Projeto Sul de Cooperativismo - SULCOOP - em 1976, que reorganizou as cooperativas do centro-sul. Sendo que a OCEPAR - Organização das Cooperativas do Estado do Paraná - surgiu junto com o primeiro projeto, em 1971, com o objetivo de representar e defender os interesses do sistema cooperativo paranaense perante as autoridades constituídas e a sociedade, bem como prestar serviços adequados ao desenvolvimento das sociedades cooperativas e de seus integrantes, além de exercer a representatividade sindical das cooperativas paranaenses. Dando assim, forte apoio à execução dos projetos e estimulando o movimento cooperativista no estado do Paraná.

Posteriormente, o cooperativismo se expandiu para o meio urbano, principalmente na área de saúde, trabalho, serviços, créditos e habitação. Contando em 2006 com mais de 351 mil cooperados que integram as 234 cooperativas do Paraná, nos seus diferentes ramos. As cooperativas do Paraná são destaque, principalmente as cooperativas do ramo agropecuário que fazem a diferença na pauta das exportações brasileiras. Com isso, alcançam significativo desempenho, que para João Paulo Koslovski presidente da OCEPAR em entrevista a Revista Paraná Cooperativo (novembro/2004) este desempenho é devido a alguns fatores:

- I) Investimento do setor produtivo no processo de formação e capacitação para atuar no mercado externo;
- II) Investimento das cooperativas na transformação da matéria-prima em produto de maior valor agregado;
- III) Melhoria no processo de gestão, principalmente em relação ao planejamento estratégico;
- IV) Crescente participação do mercado interno, com produtos destinados ao varejo;
- V) Investimento em prol dos cooperados;
- VI) Participação dos representantes em eventos, tanto no Brasil como no exterior, solidificando a presença das cooperativas no mercado;
- VII) Grande quantidade de produtos exportados, para vários países.

Esses fatores contribuem para o fortalecimento do setor e fazem com que o cooperativismo no Paraná seja de extrema importância, evidenciando assim a força do cooperativismo no processo de crescimento e desenvolvimento econômico.

2.2 AS COOPERATIVAS COMO ORGANIZAÇÕES LOCAIS

RECH (2000) cita o conceito de cooperativa, conforme definição dada pelo Congresso da ACI – Aliança Cooperativa Internacional, realizado em Manchester, na Inglaterra, em 1995: “Uma cooperativa é uma associação autônoma de pessoas que se uniram voluntariamente para atender às necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais comuns por meio de uma empresa de propriedade conjunta e democraticamente controlada”.

BIALOSKORSKI NETO (1998), citando as cooperativas do ramo agropecuário, comenta que estas instituições estabelecem estratégias com relação à sua dimensão social, voltada ao bem estar do cooperado. Este mesmo autor sistematiza a relação da cooperativa com o associado e com o mercado, fazendo uma comparação com uma outra empresa que apenas é voltada ao mercado.

As cooperativas investem na educação, assistência técnica e no social dos seus associados e de suas famílias. Atuam em um espaço delimitado e formam uma rede estabelecida pela relação entre os cooperados. A vinculação de uma pessoa em uma cooperativa torna-a um agente participante do desenvolvimento local (SALANEK FILHO, 2006).

As cooperativas estão inseridas em um ambiente institucional diferentes das sociedades mercantis e apresentam duas lógicas motoras – a social e a lógica de mercado, enquanto as sociedades não-cooperativas apresentam apenas uma lógica de maximização em outro ambiente institucional. Por ser o mesmo ambiente econômico, é lógico esperar que os empreendimentos cooperativos tenham estratégias de mercado próximas às das empresas não-cooperativas, mas com particularidades. (BIALOSKORSKI NETO, 2002, p. 10)

As cooperativas são instituições formadas essencialmente por pessoas e são criadas por livre e espontânea vontade de um determinado grupo, podendo ter seu objeto voltado tanto para questões produtivas como não produtivas. Estes exemplos de organização local, procuram aglutinar os fatores e criar comunidades estruturadas, fortalecendo o empoderamento e a formação do capital social, sendo este último melhor explorado em seguida.

2.3 PRINCÍPIOS DO COOPERATIVISMO

Os Princípios do Cooperativismo, aperfeiçoados pelos "Probos Pioneiros de Rochdale" foram aprovados e incorporados ao Estatuto Social da Cooperativa criada no ano de 1844 e reformulados nos Congressos de 1937, 1966 e 1995 da Aliança

Cooperativa Internacional ACI, constituindo-se hoje nas linhas orientadoras para as cooperativas levarem os seus valores à prática. Os congressistas, representando cooperativistas do mundo inteiro, em 1995, consubstanciaram os princípios básicos do Cooperativismo, como sendo:

2.3.1 Da Livre e Aberta Adesão dos Sócios

As cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas interessadas em utilizar seus serviços e dispostas a aceitar as responsabilidades da sociedade, sem discriminação social, racial, política, religiosa e sexual (de gênero).

2.3.2 Gestão e Controle Democrático dos Sócios

As cooperativas são organizações democráticas controladas por seus associados, que participam ativamente na fixação de suas políticas e nas tomadas de decisões. Homens e mulheres, quando assumem como representantes eleitos, respondem pela associação. Nas cooperativas de primeiro grau, os sócios têm direitos iguais de voto (um sócio, um voto). Cooperativas de outros graus são também organizadas de forma democrática.

2.3.3 Participação Econômica do Sócio

Os associados contribuem eqüitativamente e controlam democraticamente o capital de sua cooperativa. Ao menos parte desse capital é, geralmente, de

propriedade comum da cooperativa. Os associados geralmente recebem benefícios limitados pelo capital subscrito, quando houver, como condição de associação. Os sócios destinam as sobras para algumas das seguintes finalidades: desenvolver sua cooperativa, possibilitando a formação de reservas, onde ao menos parte das quais sejam indivisíveis; beneficiar os associados na proporção de suas transações com a cooperativa; e sustentar outras atividades aprovadas pela sociedade (associação).

2.3.4 Autonomia e Independência

As cooperativas são autônomas, organizações de auto-ajuda, controladas por seus membros. Nas relações com outras organizações, inclusive governos, ou quando obtêm capital de fontes externas, o fazem de modo que garantam o controle democrático pelos seus associados e mantenham a autonomia da cooperativa.

2.3.5 Educação, Treinamento e Informação

As cooperativas fornecem educação e treinamento a seus sócios, aos representantes eleitos, aos administradores e empregados, para que eles possam contribuir efetivamente ao desenvolvimento de sua cooperativa. Eles informam ao público em geral - particularmente aos jovens e líderes de opinião - sobre a natureza e os benefícios da cooperação.

2.3.6 Cooperação Entre as Cooperativas

As cooperativas servem seus associados mais efetivamente e fortalecem o movimento cooperativista, trabalhando juntas através de estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.

2.3.7 Interesse pela Comunidade

As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentável de suas comunidades através de políticas aprovadas por seus associados.

A cooperativa pode adotar qualquer gênero de serviço, operação ou atividade. Trata-se sempre de eliminar os intermediários, barateando custos e diminuindo preços pela racionalização e operação em grande escala. Ela terá o perfil de acordo com o de seus associados, pois estes se reúnem em torno de um ou mais objetivos específicos.

2.4 COOPERATIVISMO COMO INCLUSÃO ECONÔMICA E SOCIAL

2.4.1 Formação de Cooperativas

Essas sociedades, de natureza civil necessitam de pelo menos 20 pessoas físicas para a sua estruturação e viabilidade, conforme artigo 6º da lei 5764/71. Já no artigo 4º destaca-se que as cooperativas distinguindo-se das demais sociedades pelas seguintes características:

I - adesão voluntária, com número ilimitado de associados, salvo impossibilidade técnica de prestação de serviços;

II - variabilidade do capital social representado por quotas-partes;

III - inaccessibilidade das quotas-partes do capital a terceiros, estranhos à sociedade;

IV - singularidade de voto, podendo as cooperativas centrais, federações e confederações de cooperativas, com exceção das que exerçam atividade de crédito, optar pelo critério da proporcionalidade;

V - quorum para o funcionamento e deliberação da Assembléia Geral baseado no número de associados e não no capital;

VI - retorno das sobras líquidas do exercício, proporcionalmente às operações realizadas pelo associado, salvo deliberação em contrário da Assembléia Geral; VII - indivisibilidade dos fundos de Reserva e de Assistência Técnica Educacional e Social;

VIII - neutralidade política e indiscriminação religiosa, racial e social;

IX - prestação de assistência aos associados, e, quando previsto nos estatutos, aos empregados da cooperativa;

X - área de admissão de associados limitada às possibilidades de reunião, controle, operações e prestação de serviços.

Quanto à estrutura diretiva, três órgãos sociais norteiam a administração de uma cooperativa: a assembléia geral, o conselho de administração e o conselho fiscal. Destaca-se a assembléia geral como o órgão supremo da sociedade, caracterizando-se pela forma democrática nas suas deliberações efetuadas pela igualdade de votos, assim, cada associado, independente da

quantidade das cotas-partes (cotas de participação na sociedade) ou da movimentação econômica realizada com a cooperativa, terá direito a apenas um voto, a participação democrática que vem em cumprimento ao segundo dos princípios cooperativistas.

Outra particularidade destas sociedades é com relação ao resultado, chamado de “sobras” quando positivo e de “perdas” quando negativo. RECH (2000, p.144 e 145) destaca quanto ao processo de distribuição de resultados, “a distribuição dos excedentes aos sócios, sob a forma de sobras, não pode ser proporcional ao número de quotas-partes ou de acordo com a sua posição ou cargos diretivos, mas apenas de acordo com a quantidade de produtos ou trabalho realizados dentro das finalidades de cooperativa. Os prejuízos devem ser assumidos como um problema coletivo”. As sobras, após as destinações para os fundos estatutários, são colocadas à disposição da assembléia geral para que ela defina se haverá distribuição para os cooperados e/ou investimentos em outros fundos de desenvolvimento. Eventualmente, quando ocorrem perdas, estas também são assumidas pelo quadro social na proporção das operações de cada cooperado. Os ganhos oriundos das atividades dos cooperados são reinvestidos na própria região de atuação da cooperativa, conforme determinação da assembléia geral. As cooperativas são organizações dinâmicas e têm como função principal a prestação de serviços a seus cooperados. Estas empresas atuam em regiões delimitadas e criam um forte vínculo com a comunidade local. As contribuições com o desenvolvimento local são oriundas da própria cultura e ideologia das cooperativas, pois estas organizações são formadas por pessoas que buscam, na cooperação solidária e conjunta, atingir melhores resultados para a sua atividade individual.

No caso da cooperativa, essa relação é diferente daquela realizada pela empresa não cooperativa. O cooperado é parte da cooperativa e seu objeto. Dessa maneira, o cooperado assume vários papéis dentro da organização. Como associado, é dono; quando adquire produtos junto à cooperativa é considerado cliente ou consumidor; ao entregar seus produtos é visto como fornecedor; ao assumir cargos dentro da administração exerce a função de dirigente e, finalmente, ao zelar pelo bom andamento da organização, age como fiscal. Essa peculiaridade da organização cooperativa requer de seus dirigentes habilidades específicas para, além de promover um equilíbrio entre os benefícios econômicos e sociais a serem prestados aos associados, lidar com diferentes interesses dos cooperados nos seus diferentes papéis. No processo de gestão cooperativa, a visão dos dirigentes, por mais empreendedora e arrojada que seja, jamais deve perder o seu principal foco: o cooperado. O atendimento às necessidades do cooperado é a principal função da sociedade cooperativa e o grupo gestor deve perceber o tamanho do desafio e a importância de conquistar e preservar a fidelidade do seu quadro social. Uma cooperativa que não promove o desenvolvimento do seu quadro social estará propensa a perder a sua identidade como cooperativa, pois as cooperativas são instituições formadas por pessoas.

2.4.2 Requisitos Essenciais dos Integrantes

- a) É recomendável que cada integrante partilhe sua experiência profissional e de vida com o grupo. Caso alguém já tenha tentado formar uma

cooperativa, é importante que todos conheçam essa experiência, mesmo que ela não tenha sido positiva.

- b) O grupo deve discutir cuidadosamente o objetivo da cooperativa e a(s) atividade(s) econômica(s) que podem atuar (verificar sempre a relação da experiência profissional de cada um com as propostas que estão sendo apresentadas).
- c) É fundamental verificar as possibilidades ou vantagens de uma determinada atividade: Os cooperados têm experiência profissional no ramo pretendido? Os componentes do grupo possuem ou têm como adquirir os equipamentos necessários? Uma nova atividade econômica vai se instalar na região? Existem ou vão existir investimentos públicos em determinada atividade?
- d) Pode ser muito útil conhecer outros empreendimentos cooperativos; visitar e convidar outros grupos para discutir a experiência com o seu.
- e) Procurar possíveis instituições parceiras para apoiá-los nessa empreitada: poder público, universidades, ONGs, igrejas, sindicatos, entre outros.

2.5 PRINCIPAIS RAMOS DE ATUAÇÃO DO COOPERATIVISMO BRASILEIRO

Em todo o Brasil, conforme dados da OCB de 2006, há instituições cooperativas em diversos setores: agropecuário, saúde, crédito, transporte, educação, etc. No total são 13 ramos de atuação do cooperativismo brasileiro,

entre estes, o que está melhor estruturado e recebe grande destaque é o agropecuário, conforme citados abaixo os ramos de atividades:

a) Agropecuário: Compostas pelas cooperativas de produtores rurais ou agropastoris e de pesca, cujos meios de produção pertençam ao cooperado. É um dos ramos com maior número de cooperativas e cooperados no Brasil. O leque de atividades econômicas abrangidas por esse ramo é enorme e sua participação no PIB é significativa. Essas cooperativas geralmente cuidam de toda a cadeia produtiva, desde o preparo da terra até a industrialização e comercialização dos produtos.

b) Consumo: é composto pelas cooperativas dedicadas à compra em comum de artigos de consumo para seus cooperados. É o ramo mais antigo no Brasil, cujo primeiro registro é de 1889, em Minas Gerais, com o nome de Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto. No período altamente inflacionário, essas cooperativas perderam mercado para as grandes redes de supermercados e atualmente estão se rearticulando como cooperativas abertas a qualquer consumidor.

c) Crédito: é composto pelas cooperativas destinadas a promover a poupança e financiar necessidades ou empreendimentos dos seus cooperados. O Cooperativismo de Crédito é um dos ramos mais fortes em diversos países desenvolvidos, como na França, na Alemanha e no Canadá. No Brasil, ele já estava bem estruturado, desde o início do Século XX, mas foi desarticulado e desmantelado pelo Banco Central, mediante restrições de toda ordem.

d) Educacional: é formado pelas cooperativas de professores, que se organizam como profissionais autônomos para prestarem serviços educacionais,

por cooperativas de alunos de escola agrícola que, além de contribuírem para o sustento da própria escola, às vezes produzem excedentes para o mercado, mas têm como objetivo principal a formação cooperativista dos seus membros, por cooperativas de pais de alunos, que têm por objetivo propiciar melhor educação aos filhos, administrando uma escola e contratando professores, e por cooperativas de atividades afins.

e) Especiais: são cooperativas constituídas por pessoas que precisam ser tuteladas ou que se encontram em situação de desvantagem nos termos da Lei 9.867, de 10 de novembro de 1999. Essa lei criou a possibilidade de se constituírem cooperativas "sociais" para a organização e gestão de serviços sócios-sanitários e educativos, mediante atividades agrícolas, industriais, comerciais e de serviços, contemplando as seguintes pessoas: deficientes físicos, sensoriais, psíquicos e mentais, dependentes de acompanhamento psiquiátrico permanente, dependentes químicos, pessoas egressas de prisões, condenados a penas alternativas à detenção e adolescentes em idade adequada ao trabalho e em situação familiar difícil do ponto de vista econômico, social ou afetivo.

f) Habitacional: é composto pelas cooperativas destinadas à construção, manutenção e administração de conjuntos habitacionais para seu quadro social.

g) Infra-estrutura: são cooperativas constituídas para a finalidade de atender direta e prioritariamente o próprio quadro social com serviços de infra-estrutura. As cooperativas de eletrificação rural, que são a maioria desse ramo, aos poucos estão deixando de serem meras repassadoras de energia para se tornarem geradoras de energia. A característica principal desse ramo do cooperativismo é

a prestação de serviços de infra-estrutura básica ao quadro social para que ele possa desenvolver melhor suas atividades profissionais.

h) Mineral: é formado pelas cooperativas com a finalidade de pesquisar, extrair, lavrar, industrializar, comercializar, importar e exportar produtos minerais. É um ramo com potencial enorme, principalmente com o respaldo da atual Constituição Brasileira, mas que necessita de especial apoio para se organizar.

i) Produção: é composto pelas cooperativas dedicadas à produção de um ou mais tipos de bens e produtos, quando detenham os meios de produção. Para os empregados, cuja empresa entra em falência, a cooperativa de produção geralmente é a única alternativa para manter os postos de trabalho.

j) Saúde: é formado pelas cooperativas que se dedicam à preservação e promoção da saúde humana. É um dos ramos que mais rapidamente cresceram nos últimos anos, incluindo médicos, dentistas, psicólogos e profissionais de outras atividades afins. É interessante ressaltar que esse ramo surgiu no Brasil e está se expandindo para outros países.

l) Trabalho: é composto pelas cooperativas que se dedicam à organização e administração dos interesses inerentes à atividade profissional dos trabalhadores associados para prestação de serviços não identificados com outros ramos já reconhecidos. Certamente este será o ramo que em breve terá o maior número de

cooperativas e de cooperados. Mas simultaneamente também é o ramo mais complexo e problemático, pois abrange todas as categorias profissionais, menos as de professores, de Saúde e de Turismo e Lazer, organizadas em ramos específicos.

m) Transporte: é composto pelas cooperativas que atuam no transporte de cargas e passageiros. Este ramo foi criado pela AGO – Assembléia Geral Ordinária, da OCB no dia 30 de abril de 2002, e até essa data essas cooperativas pertenciam ao ramo Trabalho, mas pelas suas atividades e pela necessidade urgente de resolver problemas cruciais dessa categoria profissional, suas principais lideranças se reuniram na OCB e reivindicaram a criação de um ramo próprio. Cumprindo todos os pré-requisitos para esse fim, obtiveram a aprovação desse novo ramo pelo Conselho de Administração da OCB, reunido no dia 29 de abril de 2002, e a aprovação pela AGO da OCB, no dia seguinte.

n) Turismo e Lazer: composto pelas cooperativas que prestam serviços turísticos, artísticos, de entretenimento, de esportes e de hotelaria, ou atendem direta e prioritariamente o seu quadro social nessas áreas. Este ramo foi criado pela AGO da OCB no dia 28 de abril/00. Este ramo está surgindo com boas perspectivas de crescimento, pois todos os estados brasileiros têm potencial fantástico para o Turismo Cooperativo, que visa organizar as comunidades para disponibilizarem o seu potencial, hospedando os turistas e prestando-lhes toda ordem de serviços e, simultaneamente, organizar o uso desse novo paradigma de lazer, mais barato, mais prazeroso e muito mais educativo.

2.6 PRINCIPAIS COOPERATIVAS

O cooperativismo paranaense, além de ser lembrado pelo seu pioneirismo, também se destaca por ser um dos mais organizados do País. Responsável por uma parcela significativa da economia do estado, o sistema cooperativista responde por

16,5% do Produto Interno Bruto do Estado e 55% do PIB agropecuário. Atuando direta, e de forma organizada, no desenvolvimento dos seus cooperados, as cooperativas geram trabalho e renda e contribuem para a melhoria da qualidade de vida de integrantes e familiares. No Paraná, as 234 cooperativas registradas no Sistema Ocepar reúnem mais de 450 mil cooperados e respondem por mais de 50 mil empregos diretos e por mais de 920 mil postos de trabalho. Isto demonstra a força de um setor que, baseado em princípios e valores universais fortemente solidificados, se desenvolve independentemente de território, língua, credo ou nacionalidade, como uma alternativa socioeconômica que leva ao sucesso com equilíbrio e justiça entre os participantes.

2.6.1 Principais Cooperativas do Paraná

No Paraná, o cooperativismo deitou suas raízes nos pioneiros esforços cooperativistas nas comunidades de imigrantes europeus, que procuraram organizar suas estruturas de compra e venda em comum, além de suprir suas necessidades de educação e lazer, através de sociedades cooperativistas. Um dos primeiros movimentos marcados pela cooperação surgiu no ano de 1829, com a chegada do primeiro grupo de 248 imigrantes alemães que fundaram a Colônia Rio Negro, hoje município.

Diversos movimentos embasados no espírito da cooperação surgiram até 1911, entre alguns dos mais de cem grupos de imigrantes aqui chegados. Todavia, o mais importante movimento pré-cooperativista ocorreu entre os franceses que, em 1847 fundaram a Colônia Thereza Cristina às margens do Rio Ivaí, hoje município de Cândido de Abreu. Os imigrantes liderados por Jean Maurice Faivre,

desencadearam um movimento cooperativista sob inspiração do médico Benoit Joseph Mure, fundador da Vila da Glória em Santa Catarina.

Entre as experiências mais importantes realizadas no terreno cooperativo destaca-se a da "Colônia Cecília", em 1890, no município de Palmeira, no Paraná, idealizada pelo agrônomo Giovanni Rossi, líder do grupo de italianos chamados de "anarquistas". Seguiram-se vários outros movimentos de cooperação, como por exemplo: a fundação, em 1906, da Associação Beneficente 26 de Outubro, por ferroviários de Ponta Grossa, a qual se transformou em Cooperativa Mista 26 de Outubro, mais tarde; em 1909, indústrias madeireiras se reúnem e fundam a Cooperativa Florestal Paranaense; a fundação da Colônia Muricy com a constituição em 1912, da Sociedade Agrícola Polonesa, transformada em Cooperativa Mista Agropecuária São José Ltda, em 1945. Sob a liderança do ferroviário ucraniano Valentin Cuts, surgiram outros movimentos cooperativistas, como a Sociedade Cooperativa Svitlo (luz) em Carazinho, União da Vitória, em janeiro de 1920, e a Cooperativa Agrária de Consumo de Responsabilidade Ltda, "Liberdade", em Vera Guarani, município de Paulo Frontin, surgida no ano de 1930, que foi a primeira cooperativa registrada conforme o Decreto-Lei 581/38, tendo o registro sido feito no dia 19 de maio de 1942, recebendo o nº 1. É de se registrar também uma curiosa experiência realizada no lugar chamado SantAna, atual município de Cruz Machado, com a criação em 3 de maio de 1920, da Sociedade Cooperativa de Comércio "União Lavoura" pelo padre Teodoro Drapienski, com cunho político confessional.

Importante registrar a chegada em Carambeí, no ano de 1911, de 450 holandeses que fundaram o que hoje é uma das mais prósperas colônias de

imigrantes. Eles constituíram, no ano de 1925, a Sociedade Cooperativa Hollandeza de Laticínios Batavo, existente até hoje e considerada uma cooperativa exemplar.

Esses movimentos entre imigrantes deram significativo impulso ao cooperativismo estadual com as experiências bem sucedidas das cooperativas de colonização, como Witmarsum, de Palmeira; Agrária, de Entre Rios; Batavo e Castrolanda, de Castro, e Capal, de Arapoti, hoje verdadeiros exemplos de comunidades rurais perfeitamente urbanizadas, economicamente prósperas e socialmente integradas às condições de vida urbano-industrial no país.

O movimento cresceu, a partir da década de 20, entre madeireiros e ervateiros. Entre os anos 30 e 40, o Paraná contou com 40 cooperativas de mate, unidas em torno da Federação das Cooperativas de Mate Ltda - Agromate que marcou história até o declínio do setor ervateiro, quando então transformou-se em Rural Sul, para tentar sobreviver através da diversificação de atividades.

Um dos momentos marcantes do cooperativismo ocorreu na década de 60, quando o IBC incentivou a criação das cooperativas de cafeicultores, como forma de superação das dificuldades do setor. No ano de 1964 o Paraná tinha 33 cooperativas de café, algumas das quais desapareceram por causa do declínio da produção.

Mas, foi a partir de 1969 que o movimento cooperativista paranaense ganhou proporções, com o início das discussões para a implantação dos projetos de integração, desenvolvidos conjuntamente pela Acarpa, DAC e Incra, com o apoio do Banco do Brasil, BRDE, BNCC e CFP. O objetivo dos projetos foi rediscutir a forma de atuação das cooperativas, pois alguns municípios tinham mais de uma cooperativa operando em concorrência, o que as enfraquecia, enquanto outros

municípios não tinham nenhuma. Os projetos foram desenvolvidos em três etapas, abrangendo regiões diferentes. O Projeto Iguaçu de Cooperativismo - PIC, criado em 1971, contemplou a reorganização do sistema no Oeste e Sudoeste. O Projeto Norte de Cooperativismo - Norcoop, implantado em 1974, para reorganização das cooperativas da região Norte do Estado, e o Projeto Sul de Cooperativismo - Sulcoop, iniciado em 1976, reorganizou as cooperativas da região Centro-Sul. A Ocepar nasceu no decorrer do primeiro projeto, no ano de 1971, o que veio a dar forte apoio à execução dos projetos.

Esses projetos, cobrindo todo o Estado, propiciaram um contato mais efetivo entre produtores e cooperativas, e destas entre si, via organização de comitês educativos e integração horizontal e vertical, despertando o cooperativismo para o espírito empresarial.

A integração possibilitou uma participação mais efetiva das cooperativas na atividade econômica, em função da agregação dos interesses dos produtores para a economia de mercado, o que levou as cooperativas à montagem da infra-estrutura básica para o atendimento das produções, de fundamental importância para o início da integração e como consequência da agroindustrialização. Isto significa dizer que, a partir da organização da produção agrícola, as cooperativas agropecuárias passaram a preocupar-se com a montagem do complexo agroindustrial, não se conformando com as condições de meras repassadoras de matéria-prima às indústrias.

O Centro de Pesquisas da Ocepar foi criado pelas cooperativas paranaenses em 1972, tendo a responsabilidade pelo desenvolvimento tecnológico agropecuário de interesse das cooperativas, encarregando-se da busca de novas tecnologias para

o aumento de produtividade e propiciando segurança e rentabilidade aos agricultores. Mantendo estreito relacionamento com instituições nacionais e internacionais, o Centro de Pesquisa desenvolveu programas que culminaram com a recomendação de novos cultivares de trigo, soja, milho, triticale, além de pesquisas de algodão e inúmeras novas tecnologias. Por decisão das cooperativas paranaenses, o Centro de Pesquisa adquiriu personalidade jurídica própria em 19 de abril de 1995, sob a forma de Cooperativa Central Agropecuária de Desenvolvimento Tecnológico e Econômico.

A partir de 1983 o cooperativismo paranaense realizou uma experiência altamente positiva, pioneira no Brasil, no que concerne ao desatrelamento da ingerência estatal nas cooperativas. Após ampla discussão entre governo, entidades de representação e cooperativas foi implantado o Projeto Piloto de Autofiscalização que permitiu alicerçar os primeiros passos rumo à autogestão das cooperativas no Paraná.

Com a promulgação da Constituição do Brasil em 1988, que em seu art. 5. inc. XVIII, veda a interferência estatal no funcionamento das cooperativas, as cooperativas paranaenses, após amplos debates e estudos, aprovaram, em setembro de 1991, em Assembléia Geral da Ocepar, o Programa de Autogestão, que iniciou suas atividades em março de 1991, com os objetivos específicos de orientação na constituição e registro de cooperativas; acompanhamento de desempenho; educação, capacitação e reciclagem; organização dos cooperados; comunicação e integração.

Com a finalidade de viabilizar condições de participação e integração de um maior número de lideranças cooperativistas nas discussões sobre temas do

interesse comum do sistema, promover um relacionamento maior entre os diversos segmentos de cooperativas filiadas à Ocepar, implantar as bases para a autogestão do sistema cooperativista através da discussão e intercâmbio de experiências e procedimentos técnicos e administrativos adotados a nível regional e estadual, entre outras, a Ocepar criou, em 1991, os Núcleos Regionais Cooperativistas. Para tanto, o Estado foi dividido em 05 Núcleos, de acordo com a localização geográfica e área de ação de todas as cooperativas.

O grande mérito do cooperativismo advém do fato de ser um movimento comunitário de base, calcado nos dons inatos do homem, de solidariedade, fraternidade e respeito recíproco. O cooperativismo, por livre e espontânea vontade, organiza-se democraticamente em sociedades de pessoas, na busca da satisfação de necessidades comuns, através da prática da cooperação e da mutualidade, buscando o aprimoramento social, sem desajustes e conflitos de classes.

2.6.2 Número de Cooperativas / Cooperados – Paraná

Ramos	Nº de Cooperativas	Nº de Cooperados
Agropecuário	80	121.670
Consumo	1	900
Crédito	66	302.247
Educacional	15	2.998
Habitacional	1	96
Infra-estrutura	8	7.987
Mineral	1	22
Saúde	31	10.461
Trabalho	10	2.836
Transporte	19	2.050
Turismo e Lazer	2	233
TOTAL	234	451.500

Fonte: OCEPAR (2006 p.8)

2.6.3 Exportações do Paraná

A participação das exportações por fator agregado revela que os produtos básicos cresceram 25%, semimanufaturados 22,1% e manufaturados 19%, na comparação de 2003 com 2002. A participação do Brasil nas exportações mundiais aumentou de 0,9% para 1,1%, com um resultado de US\$ 73,08 bilhões exportações brasileiras contra US\$ 7,2 trilhões das exportações mundiais. Nas exportações totais paranaenses temos que o complexo de soja foi responsável por 34,7% do total exportado pelo Paraná. No total, 65,7% das exportações do Paraná são do agronegócio. Os 12 Países que mais compraram do Paraná representam 66,30% das exportações paranaenses (demonstra a diversificação de mercados de nossas exportações). Na comparação das exportações do Paraná com o Brasil verificamos o aumento de participação relativa do Paraná de 7,97% para 9,78%.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Primeiramente a qualidade que toda e qualquer empresa oferece está relacionada com a forma com que a cooperativa enxerga seu relacionamento com seus cooperados. A metodologia será documental, exploratória e aplicada em estudo de caso. De maneira que permita o amplo conhecimento aos profissionais que gerenciam a logística, sendo uma atividade de planejamento que exige tecnologia, conhecimento e informação, visando à redução de custos e prazos na distribuição ou produção, para o alcance da eficácia desejada.

Para o sistema de logística em geral, definiu-se um conjunto de atributo relacionado com variáveis diversas, formando o que se chama de nível de serviço, que é constituído pelos seguintes fatores principais.

- Prazo de entrega: medido pelo seu valor médio e pelo desvio médio; *LEAD TIME* = tempo de produção + tempo burocrático;
- Grau de avarias e defeitos: serve para aferir em termos relativos (porcentagem), o aspecto integridade da carga;
- Reclamações de forma geral: dificuldade do cliente em se comunicar com a empresa, falta de *follow up* dos problemas para correção, mau tratamento por parte dos motoristas e ajudantes.

Com o crescente reconhecimento da logística como uma fonte de vantagem competitiva potencial por parte da empresa, há um rápido crescimento na indústria de serviços de logística. Nessa perspectiva, DORNIER (2000, p.316) afirma: “muitas empresas de logísticas relatam taxas de crescimento anual de cerca de 50%, essas empresas montam um ramo de negócio independente e oferecem ampla gama de

serviços de qualidade a um custo mais baixo, se comparado ao desempenho dos mesmos serviços realizados internamente. A terceirização das operações de fretes, estocagem, preparação de pedido, atividades de pré e pós montagem preenchem duas necessidades: aumentam os níveis de serviços mediante a melhoria em flexibilidade e gestão de estoque, levando a uma maior disponibilidade e em muitos casos reduzem custos.

A relevância da logística é influenciada pelos custos associados as suas atividades, fatores importantes que contribuem no incremento dos custos em logística. Dentre eles os mais relevantes são: aumento da competição, alterações populacionais e a crescente escassez de recursos.

No mundo atual, a velocidade de respostas é um fator determinante para a construção da vantagem competitiva. Por esta razão este estudo da Cooperativa Agroindustrial Bom Jesus localizada na cidade da Lapa em logística do transporte, que permitirá uma melhor compreensão, no que diz respeito á adoção de um melhor sistema de transporte.

4 ESTUDO DE CASO

Cooperativa Agroindustrial Bom Jesus, há mais de 54 anos vem cultivando os ideais do cooperativismo. Fundada em 13 de julho de 1952, na localidade de Colônia Municipal, á 14 Km da Lapa. Foi criada por um grupo de 18 empreendedores rurais, que vislumbravam no cooperativismo a possibilidade de crescimento, progresso e facilidade de aquisição de gêneros de primeira necessidade (sal, querosene, açúcar, ferramentas e alguns insumos agrícolas).



Sede da Cooperativa Bom Jesus em 1964

Em 1964, devido ao sucesso da experiência cooperativista e ampliação do quadro de associados e serviços oferecidos, a Cooperativa Bom Jesus transferiu sua sede para o centro da cidade da Lapa, demonstrando estar sempre à frente de

seu tempo, praticando o que hoje se denomina “crescimento sustentado”. Tendo seu potencial ampliado, passou a funcionar em 1966, na Vila São José, às margens da Rodovia do Xisto, BR 476, Km 196.



Sede da Cooperativa Bom Jesus em 1966, até 1989.

E desde então, apresentando inovações, investindo constantemente em novas tecnologias, acreditando no potencial do homem do campo e praticando uma gestão profissional, o ideal de um grupo de agricultores transformou-se em uma grande cooperativa, com mais de 3.000 associados. Acreditando que o cooperado é a razão de ser de uma cooperativa e que o agronegócio aliado ao humanismo é o grande diferencial de uma empresa, a Cooperativa Agroindustrial Bom Jesus é hoje referência no estado do Paraná. A Bom Jesus completou em 2007, 55 anos de trabalho, comemorados não apenas por meio de eventos festivos, mas principalmente, pela história que ela vem construindo na região de atuação. Uma história cujos protagonistas principais são seus associados, diretores, conselheiros, colaboradores e parceiros, que deixaram impressas as marcas através do pioneirismo, do trabalho, buscando o progresso pela crença nos ideais cooperativistas.



Sede atual da Cooperativa Bom Jesus.

4.1 CARACTERÍSTICAS

A Cooperativa Agroindustrial Bom Jesus com suas 15 unidades oferece ao produtor rural uma ampla estrutura para beneficiamento e armazenagem de cereais (milho, soja, feijão, trigo, aveia, aveia, aveia e cevada). A capacidade de armazenagem existente é de 215.000 toneladas, distribuídas nas unidades armazenadoras. Ela permite que o produtor entregue sua produção e venda quando achar conveniente, além de prestar serviços de limpeza e secagem de grãos. A Cooperativa em sua evolução, sempre procurou prestar um atendimento diferenciado ao seu cooperado através, de uma loja de insumos moderna e ampla bem distribuída e envolvida em um ambiente adequado as necessidades do produtor rural, tanto na assistência técnica como na qualidade do atendimento, venda e entrega de insumos. A loja tem a sua disposição uma linha completa de insumos agrícolas, linha de ferramentas, rações, produtos veterinários e sal mineral.

4.1.1 Ramos de Atuação da Cooperativa

A Cooperativa Bom Jesus vem exercendo uma função social, sendo reconhecidamente um instrumento poderoso de desenvolvimento, concentrando seu trabalho nos mini e pequenos produtores que cultivam:soja, milho, cevada,feijão, trigo, fumo, batata, erva-mate e frutas, além da apicultura e da pecuária de corte, de leite, suinocultura e avicultura.

4.1.2 Unidade Sede Lapa

Com constante crescimento e para oferecer maior comodidade a seus associados, em dezembro de 1989, passa a funcionar na sede atual, também às margens da Rodovia do Xisto, BR 476, Km 198, s/n, Bairro Olaria. Unidades da Cooperativa: Vila São José,Contenda, São Mateus do Sul – Cachoeira, São João do Triunfo, São Mateus do Sul – Centro, Antonio Olinto, Quitandinha – Vila Prado, Paulo Frontin, Balsa Nova, Irati – Br, Palmeira e Boqueirão.

4.2 MISSÃO, VISÃO, CRENÇAS E VALORES

4.2.1 Missão

Promover o desenvolvimento sócio econômico e cultural dos associados, através da geração e transferência de tecnologia, para melhoria da produção e sua comercialização.

4.2.2 Visão

Ser a empresa líder do mercado agropecuário da região, atingindo faturamento de R\$ 320 milhões até o ano de 2012.

4.2.3 Crenças e Valores

- Que o homem individualmente não sobrevive.
- Na união para enfrentar desafios.
- Na construção de uma Cooperativa Bom Jesus Mais eficiente e segura.
- No desenvolvimento do nosso associado.
- Que os benefícios asseguram a continuidade dos negócios.
- Que o agronegócio é fundamental para o desenvolvimento do Brasil.
- Que a Cooperativa é a melhor opção como instrumento de organização econômico da sociedade.

4.3 PERFIL DOS COOPERADOS BÁSICOS

A intensa competitividade advinda de mudanças no cenário econômico nacional e regional impôs à estrutura cooperativista maior agilidade e eficiência na gestão dos negócios, tornando-se assim imprescindível, dispor de maior conhecimento sobre o quadro social das cooperativas. Desta forma, com o objetivo de se conhecer o perfil dos associados, no delineamento da amostra representativa

da população em cada município. A avaliação dos resultados foi desenvolvida através da análise dos dados. No delineamento dos produtos, foram consideradas as variáveis relativas a sexo, idade, grau de instrução, tradição agricultura.

4.3.1 Sexo dos Produtores

Em relação ao sexo dos associados, observa-se nas principais unidades da Cooperativa que os homens são a maioria absoluta nesse universo. Representam 98% em Antonio Olinto; 95,5% em Contenda; 95,2% em Lapa e 97,3% em São Mateus do Sul. Evidencia-se, assim, a participação extremamente baixa das mulheres no quadro associativo da cooperativa.

4.3.2 Idade

Das principais unidades, a maioria dos produtores pesquisados, 52% dos sócios de Antonio Olinto possui entre 30 e 50 anos de idade, já em Contenda 46% dos sócios estão na faixa etária de 30 a 50 anos e 37% possui mais de 50 anos de idade. Na Lapa, 48% dos sócios possui entre 30 e 50 anos, enquanto que as pessoas com mais de 50 anos correspondem a 39% do quadro dos sócios da Sede. Já em São Mateus do Sul, os sócios com mais de 50 anos são a maioria, pois correspondem a 52% do quadro de sócios da unidade. Percebe-se que os jovens representam a minoria. A participação de associados mais jovens, além de revitalizar o sistema com idéias novas, permitiria a continuidade da cooperativa dentro de padrões mais modernos e competitivos, exigidos pelo mercado.

4.3.3 Grau de Instrução

A pesquisa mostra que a maioria dos sócios possuem apenas o curso primário, os produtores com curso superior incompleto e completo representam respectivamente a minoria. Para Lacki (2000), o conhecimento é emancipador de dependências do produtor rural, ao dotá-lo de mais autoconfiança pessoal e auto-suficiência técnica permite que este possa ser mais eficiente, buscando soluções para seus próprios problemas.

4.3.4 Tradição na Agricultura

A tradição na agricultura é avaliada em função do tempo de permanência do produtor na atividade. De acordo com a pesquisa, a maioria dos produtores associados apresentam-se com 30 ou mais anos de experiência com o trabalho do campo, a totalidade dos sócios encontra-se nessa categoria. Em muitas atividades profissionais, a experiência é valorizada como fator de sucesso. No meio rural, embora nem sempre essa experiência se traduza em termos financeiros, sua importância se reflete na adoção de novas práticas agrícolas e na redução dos riscos inerentes à atividade.

4.4 ESTRUTURA DA COOPERATIVA

UNIDADES	CAPACIDADE DE ARMAZENAGEM			Capacidade Cereais (sc)	Total Cooperados
	Silos	Graneleiro	Insumos		
MATRIZ	47.600	4.500	6.000	868.000	809
VILA SÃO JOSÉ		16.800		280.000	
BOQUEIRÃO	30.000	6.000		600.000	
CONTENDA	23.600	4.200	600	464.000	479
QUITANDINHA V.P.		6.000	400	100.000	338
QUITANDINHA BR	18.000			300.000	
SÃO JOAO DO TRIUNFO		1.200	600	20.000	223
SÃO MATEUS DO SUL	14.100	6.000	400	335.000	420
SÃO MATEUS DO SUL C.		1.200		20.000	
ANTONIO OLINTO		1.400	400	23.000	291
PAULO FRONTIN		4.800	300	80.000	139
BALSA NOVA	2.400	1.500	300	65.000	145
IRATI		16.800	400	280.000	96
PALMEIRA	14.800		300	247.000	63
TOTAL	150.500	70.400	9.700	3.682.000	3003

4.5 FORMAS DE TERCEIRIZAÇÃO

4.5.1 Transporte Contratados de Terceiros

A administração da função de transporte contratado de terceiros é diferente da movimentação realizada por frota própria. Para serviços contratados, a negociação de fretes, a documentação, a auditoria e consolidação de fretes são assuntos relevantes. Já para transporte próprio, o desfecho, o balanceamento, a carga e a roteirização são outros assuntos que devem ser gerenciados. Em alguns casos as empresas possuem uma mistura de transporte próprio e de terceiros. Quando existe uma diferença significativa entre os fretes de modais ou serviços de

transporte diferentes, a empresa poderá usar ameaça de mudanças para outro transportador para obter fretes mais favoráveis. O transportador pode considerar mais conveniente trabalhar com menores margens de lucros para manter o cliente. Entretanto, este método só funciona quando a tiver um bom volume de cargas com o transportador e este considerar a empresa como um cliente potencial. Poucas companhias consideram conveniente comprar ou alugar oleodutos ou ferrovias. Outras realmente possuem seus próprios navios e aviões, usados principalmente para a movimentação de cargas. Geralmente, a empresa que controla seu próprio transporte é aquela que comanda uma frota de caminhões.

Uma das principais razões pra possuir ou alugar uma frota de veículos é obter menores custos e melhor desempenho na entrega do que seria possível através de uso de transportadoras convencionais.

Quando uma empresa opta pela utilização do transporte contratado, suas principais preocupações estão no uso eficiente do mesmo, e em negociar os melhores fretes possíveis e na documentação necessária para iniciar o movimento de mercadorias, que serve para a cobrança dos pagamentos e para estabelecer responsabilidades pelas mercadorias em trânsito. Já o transporte próprio, interessa-se principalmente em programar o uso eficiente do equipamento (minimizar os custos da empresa) e garantir o nível de serviço desejado.

Para Pires (2004) existem duas proposições básicas em favor da terceirização, primeiro um fornecedor pode fazer a mesma atividade pelo menos tão bem quanto nós fazemos, especialmente se nós não entendemos a manutenção interna dessa atividade. Se alguém pode providenciar essa atividade a um custo adequado e propiciar segurança razoável de que irá continuar fazendo a atividade,

então a organização poderá dedicar mais tempo as atividades essenciais ao negócio. A lógica básica da terceirização é então transferir atividades e processos realizados internamente para serviços externos. Isso faz com que as empresas possam liberar e concentrar os recursos internos nas atividades que proporcionem maior retorno em termos de lucratividade. A terceirização pode ser vista também dentro de uma expectativa de transformação de custo fixo em custo variável.

4.5.2 A Importância da Tecnologia nas Empresas de Transporte

Para uma boa gestão das frotas, a concorrência existente no mercado de serviços de transporte obriga as empresas a uma modernização constante, para manterem seus clientes ou aumentarem sua fatia no mercado. As empresas devem acompanhar os avanços tecnológicos de hoje na mesma velocidade, sempre que for viável técnica e economicamente, entregar corretamente uma encomenda ou um produto ao cliente certo, no lugar e na hora programada é a linha divisória entre as empresas com sucesso e as com fracasso no mercado.

No setor de transporte está a base para uma economia estabilizada e para a modernização do país. A necessidade de sobrevivência frente à concorrência, faz com que as empresas se preocupem em investir e desenvolver técnicas, equipamentos e métodos de trabalho, existem empresas no Brasil que operam em todos os níveis de transmissão por satélite e oferecem uma vasta gama de produtos e serviços: pesquisam, projetam, testam, monitoram, desenvolvem e implantam sistemas de telecomunicação via satélite. Muitas empresas estão oferecendo no

mercado produtos que tem como objetivo resolver problemas de armazenamento e roteiros, operacionalização dos sistemas e aumento da produtividade. A exemplo dos softwares de roteirização, a vantagem está na diminuição dos custos em função dos diferentes aspectos da entrega e coleta de cargas.

Para escolher um software de otimização é preciso se certificar de que o mesmo atenderá as suas necessidades de forma a atingir os resultados desejados. Além disso, para evitar prejuízos e decepções com sistemas inadequados, é necessário verificar detalhes como investimentos em equipamentos, manutenção e atualização do produto. A informação é fundamental no planejamento, operação e controle de sistema de logística. Cita-se como exemplo de sistema de informações mais utilizados no Brasil: SAT – Solução Automatizada para Transportadoras, funciona como um sistema modular exclusivo, é recomendado para transportadoras com frota própria de caminhões e também para quem trabalha com carreteiros e agregados. Os módulos permitem ao frotista obter informações sobre todas as áreas da empresa, facilitando na tomada de decisões rápidas e nas inúmeras soluções oferecidas para ordens de coletas, preços dos fretes, controla a frota, a conta bancária, estoque e pneus, entre outras vantagens.

4.6 LEVANTAR INFORMAÇÕES SOBRE O CUSTO OPERACIONAL DA COOPERATIVA

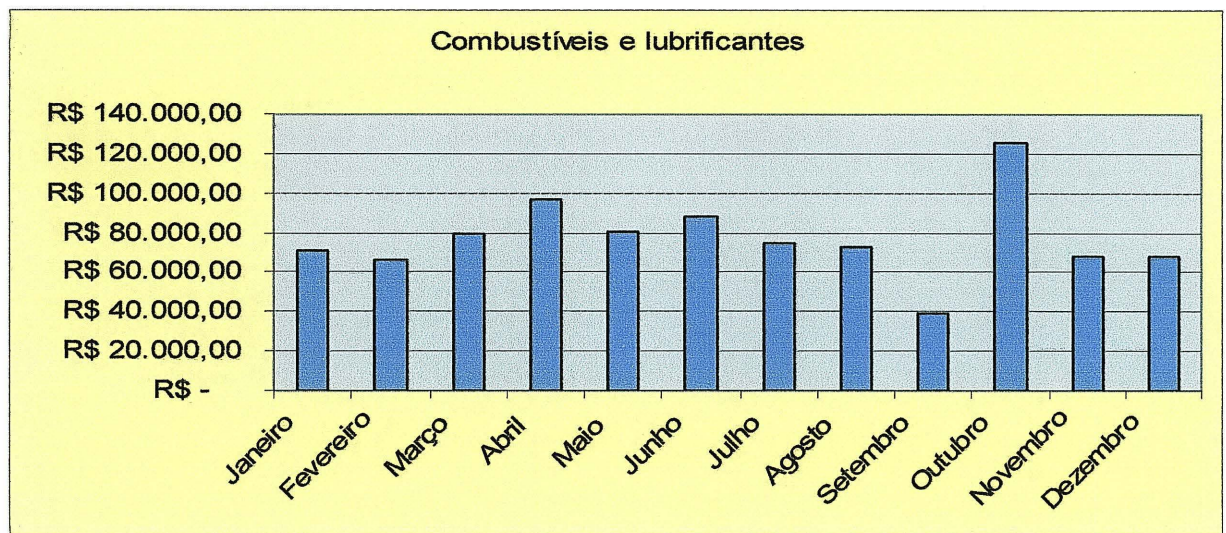
Os principais fatores que afetam o custo das rotas são: distância, volume e peso. Tomando a distância percorrida como fator formador de custos, é possível determinar a seguinte classificação de itens entre custos fixos e variáveis no transporte de cargas. Fixos: depreciação, remuneração do capital, custos

administrativos, impostos e salários. Variáveis: pneus, óleo, lavagem/lubrificação, combustível, manutenção e pedágio.

4.6.1 Combustíveis e Lubrificantes

Destaca-se os seguintes itens que fazem parte de tais despesas: óleo diesel, óleo lubrificante, álcool.

Combustíveis e lubrificantes					
Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho
R\$ 71.059,77	R\$ 66.340,01	R\$ 79.747,33	R\$ 96.416,62	R\$ 80.381,00	R\$ 88.670
Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
R\$ 75.054,93	R\$ 72.437,39	R\$ 39.175,97	R\$ 125.768,31	R\$ 68.157,54	R\$ 67.873,18

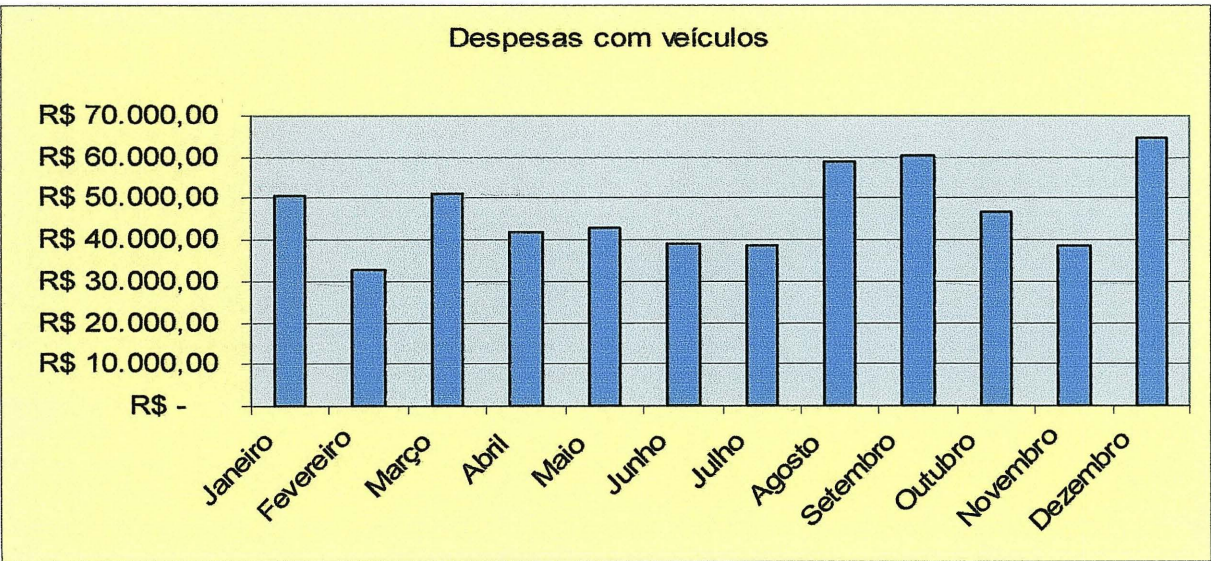


Evidencia-se notável diferença, comparando-se o mês de outubro com os outros meses, tendo em vista que é o mês de pico, ou seja, é quando os agricultores estão no início do plantio, e a Cooperativa oferece serviço de transporte dos insumos até as propriedades rurais.

4.6.2 Despesas com Manutenção de Veículos

Tais despesas estão compostas pelos seguintes itens: Peças, oficinas, limpeza, borracharia, alinhamento, balanceamento, manutenção em geral, mão de obra especializada, etc.

Despesas com manutenção dos veículos					
Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho
\$ 50.810,58	R\$ 32.589,20	R\$ 51.166,18	R\$ 42.149,01	R\$ 42.931,28	R\$ 39.171,88
Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
R\$ 38.483,26	R\$ 58.929,77	R\$ 60.260,21	R\$ 46.780,47	R\$ 38.813,47	R\$ 64.586,73

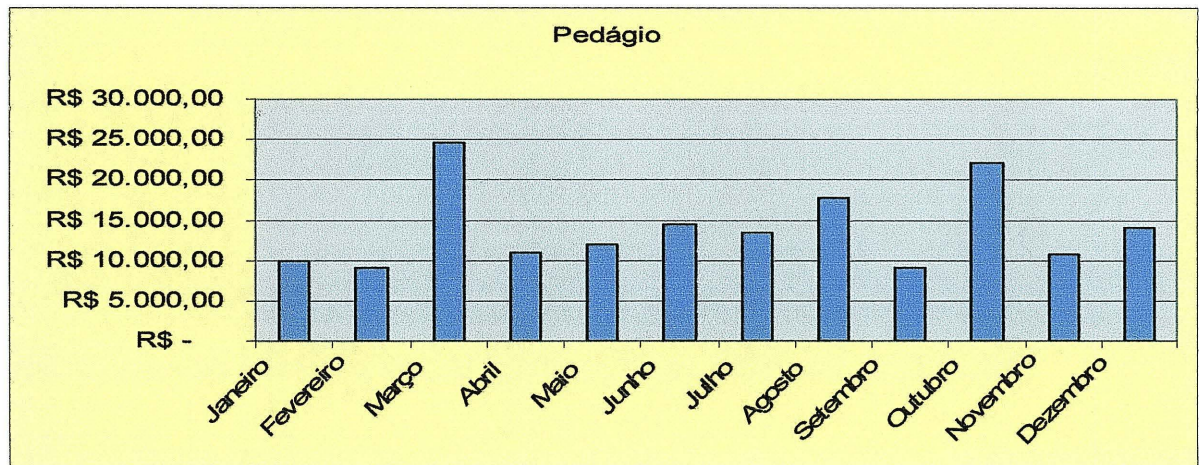


De acordo com o gráfico, não existem diferenças consideráveis, visto que no início do ano ocorre a colheita da safra, no mês de agosto e setembro o início da safra normal, em dezembro o plantio da safrinha é realizado. O aumento dos fretes e carretos aumenta ou diminui em consequência do período de plantio e da colheita.

4.6.3 Pedágio

As principais despesas com pedágio ocorrem quando são realizadas viagens para Paranaguá, perante descarga de cereais e carga de insumos. Também são realizadas viagens para entrega de cereais para São Paulo e Rio de Janeiro. Na região também podemos encontrar algumas praças de pedágio.

Pedágio					
Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho
R\$ 9.958,57	R\$ 9.154,90	R\$ 24.695,22	R\$ 11.046,33	R\$ 11.992,07	R\$ 14.385,62
Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
R\$ 13.366,86	R\$ 17.692,40	R\$ 9.028,46	R\$ 22.126,73	R\$ 10.787,87	R\$ 14.076,20

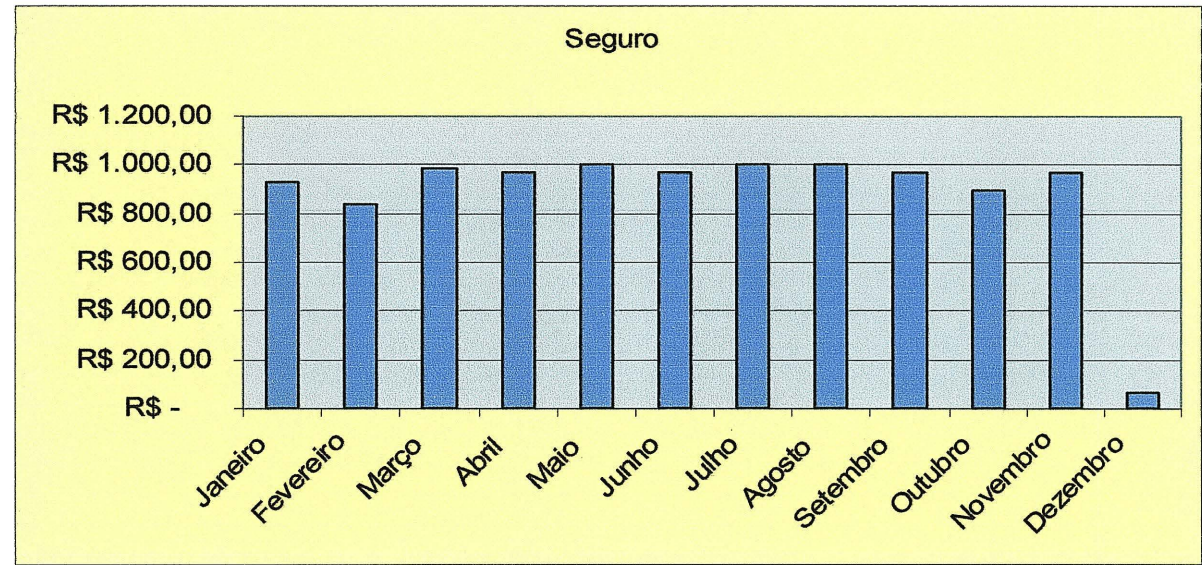


Nota-se um acréscimo nas despesas com pedágio, nos meses de Março e Outubro, como citado anteriormente o mês de Março refere-se ao pico da colheita das lavouras de soja, milho e feijão. Enquanto que no mês de Outubro acontece o início do plantio, acarretando um aumento nos fretes e consequentemente alta nos custos com pedágio.

4.6.4 Seguro

As despesas com seguro acontecem no decorrer de todo ano, por motivo de haver compra de caminhões durante vários períodos do ano.

Seguro					
Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho
R\$ 925,85	R\$ 836,25	R\$ 984,55	R\$ 966,42	R\$ 998,64	R\$ 966,42
Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
R\$ 998,64	R\$ 998,64	R\$ 966,42	R\$ 897,45	R\$ 966,42	R\$ 64,48

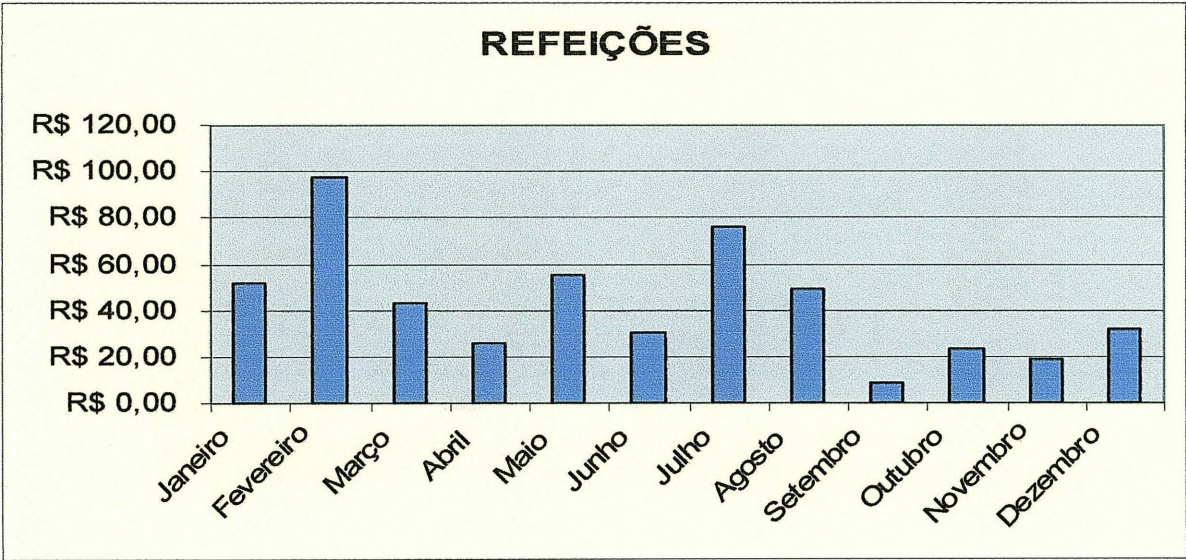


As despesas com seguros não sofrem alterações durante o ano, estão praticamente no mesmo patamar, motivo esse está relacionado com a renovação de seguro durante todos os meses do ano.

4.6.5 Refeições

Tais despesas estão compostas com refeições pagas durante a entrega de insumos, visitas comerciais e assistência técnica aos produtores no interior do município.

Refeições					
Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maiο	Junho
R\$ 52,00	R\$ 97,50	R\$ 43,50	R\$ 26,00	R\$ 55,00	R\$ 30,00
Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
R\$ 764,10	R\$ 49,00	R\$ 8,50	R\$ 23,50	R\$ 19,00	R\$ 31,90

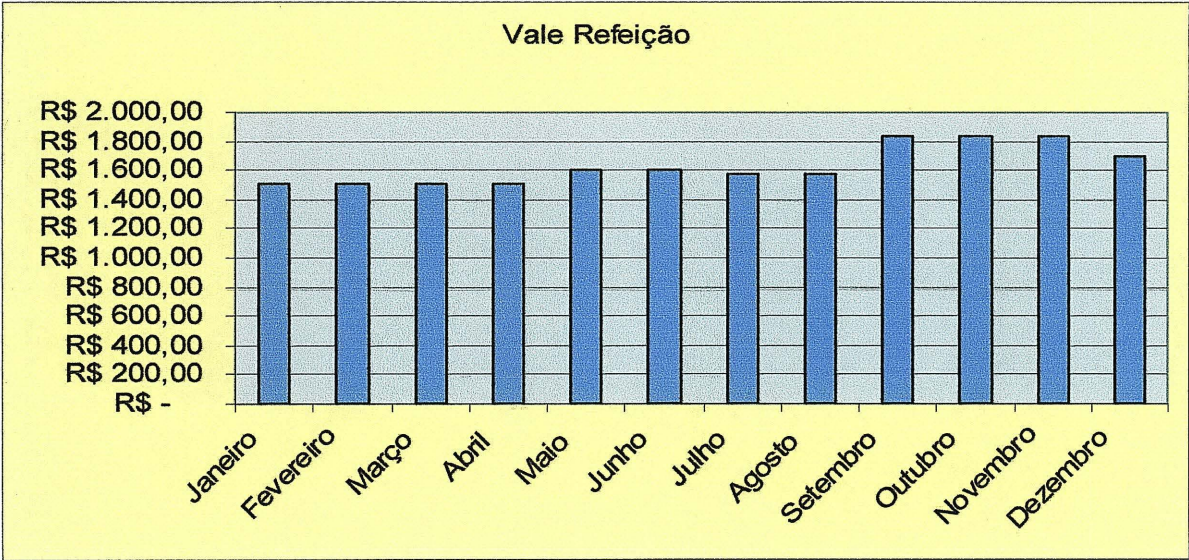


Observa-se um maior gasto no mês de Fevereiro, cuja lavoura de feijão está no pico da colheita, acarretando em aumento de frete e eventuais gastos dos motoristas com refeições e lanches.

4.6.6 Vale Refeição

As despesas com vale refeição, são despesas fixas durante o ano todo, possui uma pequena variação percentual, referente a admissão e demissão de funcionários.

Vale refeição					
Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho
R\$ 1.504,65	R\$ 1.504,65	R\$ 1.509,96	R\$ 1.509,96	R\$ 1.602,25	R\$ 1.602,25
Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
R\$ 1.569,92	R\$ 1.569,02	R\$ 1.834,96	R\$ 1.834,96	R\$ 1.833,60	R\$ 1.697,68

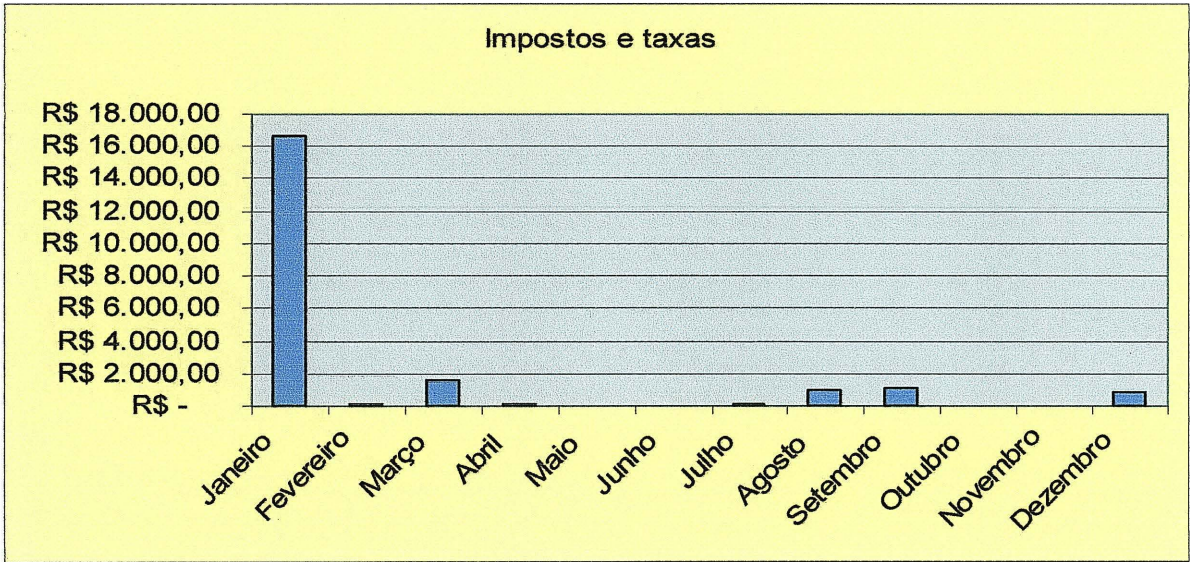


Nota-se que não há grandes variações percentuais durante o ano, como citado acima, é uma despesa fixa que varia de acordo com o número de funcionários.

4.6.7 Impostos e Taxas

Compõe o quadro de tais despesas, as taxas de seguro obrigatório e IPVA - imposto de veículo automotivo – durante um período.

Impostos e taxas					
Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho
R\$ 16.658,94	R\$ 76,19	R\$ 1.659,84	R\$ 128,02	R\$ 29,11	
Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
R\$ 76,19	R\$ 967,47	R\$ 1.052,60		R\$ 25,32	R\$ 883,53

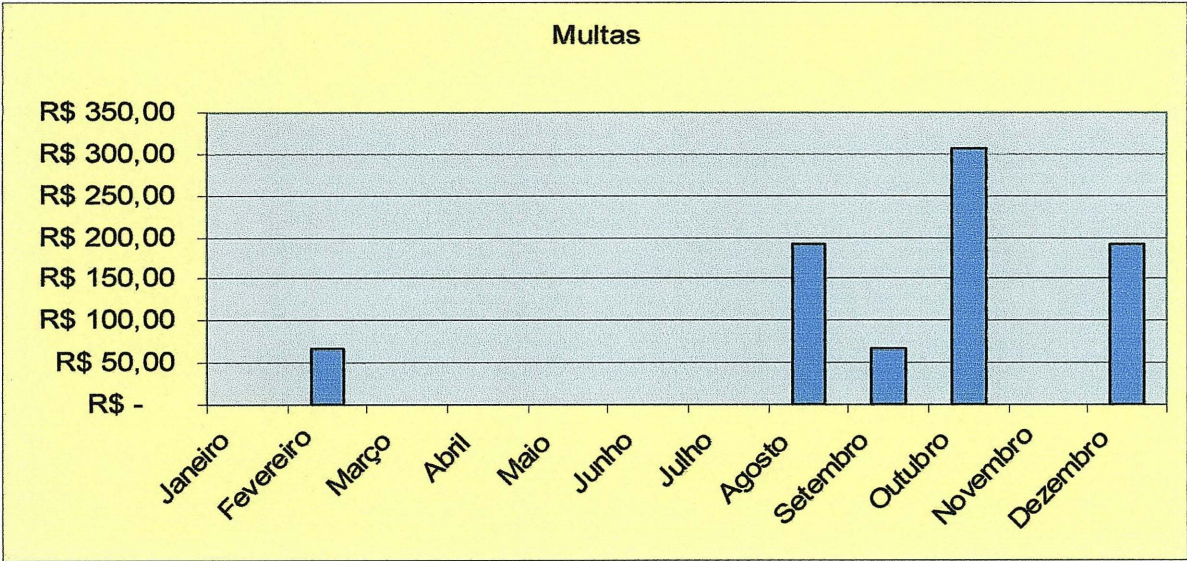


Nota-se que as despesas foram pagas principalmente no mês de janeiro, geralmente são pagas em uma única parcela aproveitando o desconto oferecido.

4.6.8 Multas

As despesas com multas, ocorrem principalmente por excesso de peso nas cargas e velocidade máxima permitida nas rodovias.

Multas					
Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho
	R\$ 68,10				
Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
	R\$ 191,53	R\$ 68,08	R\$ 306,41		R\$ 191,53

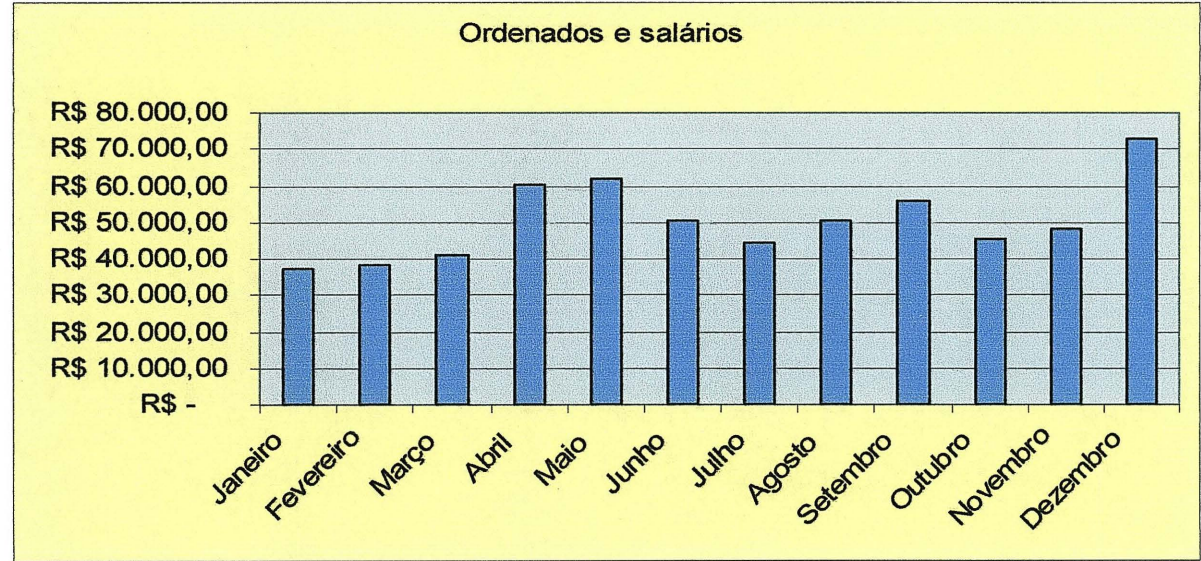


Percebe-se que o mês de outubro destaca-se em suas despesas com multas, visto que diante da frota existente tal gasto é relevante.

4.6.9 Ordenados e Salários

As despesas com ordenados e salários, é constituída pelo total da folha de pagamento dos motoristas contratados pela Cooperativa, também está incluída os custos com admissão e demissão do período.

Ordenados e salários					
Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho
R\$ 37.329,98	R\$ 38.151,73	R\$ 40.848,62	R\$ 60.250,12	R\$ 62.013,35	R\$ 50.541,53
Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
R\$ 44.508,39	R\$ 50.468,89	R\$ 55.997,56	R\$ 45.312,86	R\$ 48.341,12	R\$ 72.802,29

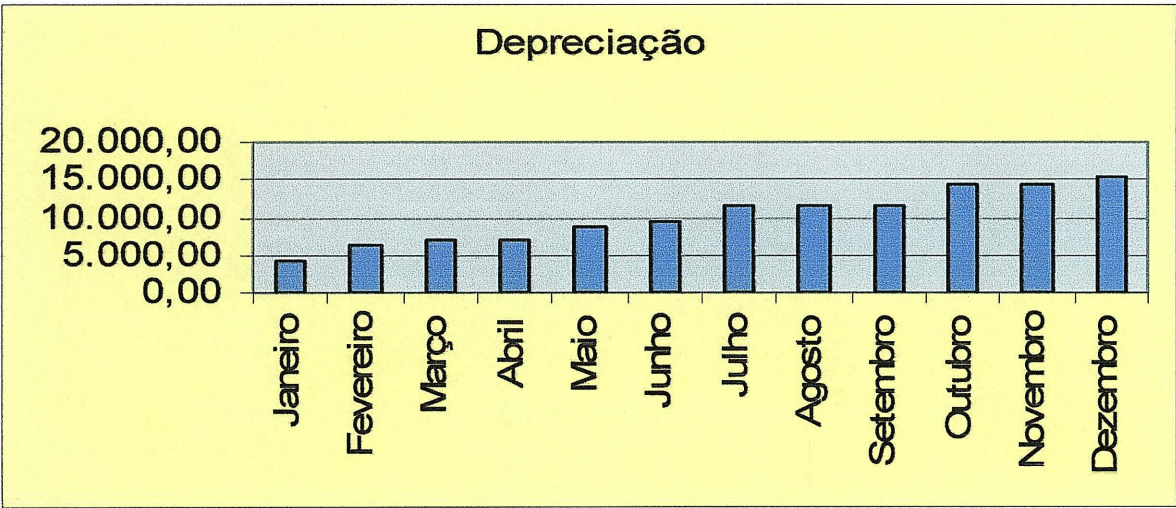


Percebe-se uma pequena alta na média de pagamento nos meses de abril e maio, referente á horas extras realizadas, e no mês de dezembro refere-se ao pagamento de adicionais e décimo terceiro.

4.6.10 Depreciação

Conceitua-se depreciação como sendo a diminuição do valor dos bens corpóreos que integram o ativo permanente, em decorrência de desgaste ou perda de utilidade pelo uso, ação da natureza ou obsolescência.

Depreciação					
Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho
R\$ 4.037,45	R\$ 6.147,66	R\$ 6.933,38	R\$ 6.933,38	R\$ 8.795,04	R\$ 9.571,45
Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
R\$ 11.618,84	R\$ 11.711,60	R\$ 11.711,60	R\$ 14.498,27	R\$ 14.498,27	R\$ 15.570,81

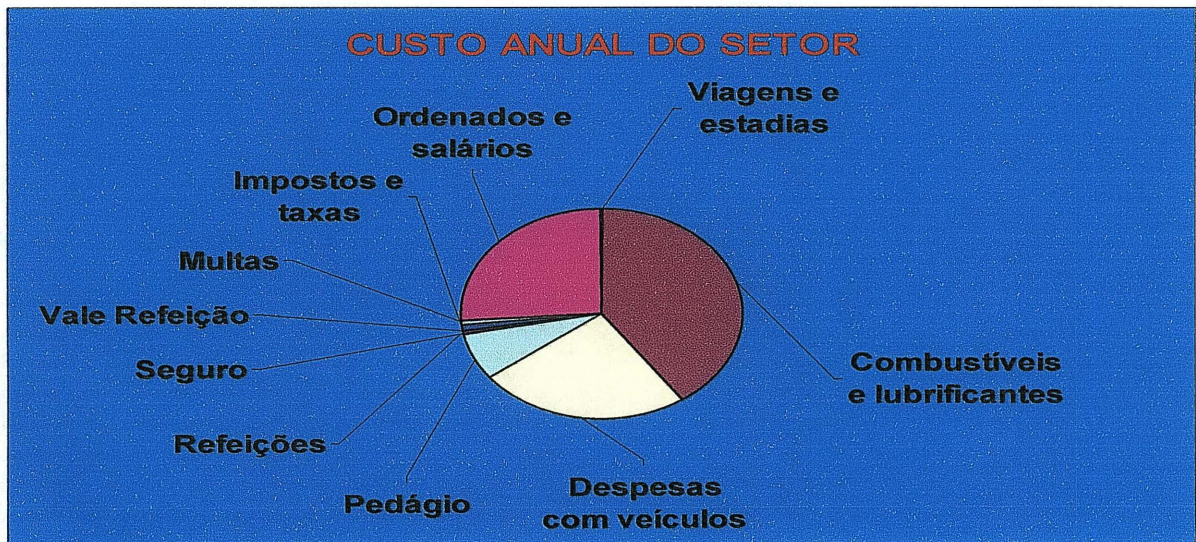


Nota-se que os custos com depreciação, aumentaram gradativamente durante os meses do ano de 2007, de acordo com a data da compra dos bens.

5 CUSTO ANUAL DO SETOR

Custos são medidas monetárias dos sacrifícios financeiros com os quais uma organização, uma pessoa ou um governo, têm de arcar a fim de atingir seus objetivos, sendo considerados esses ditos objetivos, a utilização de um produto ou serviço qualquer, utilizados na obtenção de outros bens ou serviços.

Despesas	R\$	%
Combustíveis e lubrificantes	R\$ 931.082,05	37,18
Despesas com manutenção de veículos	R\$ 515.861,46	20,60
Pedágio	R\$ 168.311,23	6,72
Seguro	R\$ 10.570,18	0,42
Refeições	R\$ 1.200,00	0,05
Vale refeição	R\$ 19.573,86	0,78
Impostos e taxas	R\$ 21.557,21	0,86
Multas	R\$ 825,65	0,03
Ordenados e salários	R\$ 606.566,44	24,22
Depreciação	R\$ 122.027,75	4,87
Total	R\$ 2.397.575,83	100



Percebe-se que das principais despesas, 37,18% fazem parte do custo com combustíveis e lubrificantes, 24,22% são compostas por pagamentos dos salários, as despesas com veículos são representados por 20,60%, as despesas com

pedágio somam 6,72%. Os índices menores são representados pelas multas, com 0,03% e refeições com 0,05%.

6 DIFICULDADES EXISTENTES NA OPERACIONALIZAÇÃO

Vivemos uma realidade onde a informação é um elemento fundamental para a realização dos indivíduos, dos grupos, das organizações, das instituições enfim, de todos os espaços de convivência dentro de uma sociedade. O termo informação ganhou relevância preponderante, principalmente nos negócios. A necessidade de investigação de suas propriedades e o seu comportamento, as forças que regem seu fluxo e os métodos para processá-la, a fim de obter acessibilidade e utilização ótimas, ganharam importância, muitas vezes vital para a tomada de decisão e desenvolvimento de ações, sejam operacionais ou estratégicas.

De acordo com responsáveis pelo setor, podemos citar várias dificuldades existentes na administração:

- A entre safra, onde os caminhões e motoristas ficam parados.
- Má conservação nas rodovias ocorrendo assim o desgaste em seus caminhões;
- Pedágio;
- Sinistros que ocorrem durante as viagens.
- Dificuldade no recrutamento, pois, falta mão de obra qualificada.
- Falta de investimentos em novas tecnologias.

7 COMPARAR O CUSTO DO SISTEMA ATUAL COM TERCEIRIZADO

De acordo com o sistema de pagamento de fretes adotado pela cooperativa, os mesmos são pagos de acordo com a distância e o peso da carga. Visto que, é realizado uma cotação, e os serviços serão realizados pela transportadora que oferecer uma prestação de serviços de acordo com às necessidades e condições de pagamento do frete conforme planilha elaborada pelos administradores.

De acordo com os relatórios que demonstram a movimentação dos veículos no ano de 2007, evidenciam que realizaram fretes e carretos o equivalente a 67.878.770,00 toneladas, segundo os relatórios, desse total se fosse realizado por uma transportadora seria pago aproximadamente em reais R\$ 999.864,50.

8 CONCLUSÃO E SUGESTÕES

As mudanças ocorridas no ambiente de negócios brasileiros, impuseram novos paradigmas para o gerenciamento empresarial. A abertura da economia, a sua estabilização e a presença cada vez mais marcante de negócios com abrangência global exigiram a substituição do antigo modelo de gerenciamento empresarial, baseado na produtividade, por um novo modelo, baseado na competitividade. O desenvolvimento de vantagem competitiva depende da capacidade da organização de se diferenciar dos concorrentes e de operar a baixo custo. Nesse sentido, as vias tradicionais para melhorar a produtividade, a qualidade e os custos foram se esgotando. Surgiu, então, a logística como uma nova oportunidade de conseguir esses ganhos.

Os principais atributos competitivos para a sobrevivência de qualquer empresa expressam-se na agilidade, flexibilidade e confiabilidade. Um canal de distribuição que permita entregas em diferentes condições, com combinações de *mix* de produtos, em distintos locais, em vários horários, com combinações de cargas unitilizadas, e no menor prazo possível, estará contribuindo para consolidar a flexibilidade e a agilidade da organização. Se o próprio canal consegue garantir a entrega certa – em todos os seus parâmetros: quantidade, variedade, qualidade, prazo e local – estará contribuindo para a confiabilidade que o mercado exige da organização.

Planejar é muito mais do que simplesmente projetar soluções utilizando paradigmas, ferramentas matemáticas e metodológicas ou mesmo tecnologia da informação. Embora tenham sido descobertas soluções para diversos problemas

cotidianos, a escassez de recursos e a incerteza estão sempre presentes. Isso leva à necessidade de uma disposição mental para a reflexão; para um posicionamento lúcido e esclarecido acerca do problema a ser resolvido, do fator humano presente e que determina a mudança de rumos, mesmo quando uma solução viável sob qualquer ponto de vista se apresenta.

Sendo assim, o trabalho conclui que o setor ainda não atentou para o potencial de ganhos que o setor pode obter operando com retorno, deveriam iniciar e liderar um sistema de gestão de transportes que envolvesse toda a cadeia num processo otimizado de operações, priorizando o trabalho sinérgico entre suas unidades e até mesmo transportando para concorrentes. Observa-se, pela kilometragem e peso transportados, se fossem pagos para transportadora, seria equivalente a 40% do total dos custos do setor. Devido a notável diferença entre os custos, torna-se indispensável uma atenção especial para o setor, visto que é um ponto forte para reflexão sobre a possibilidade de terceirização do setor. Este estudo não esgota a pesquisa sobre o tema podendo ser mais aprofundada de acordo com o interesse e escopo do trabalho a ser desenvolvido.

9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

FLEURY, Paulo F. WANKE, Peter, FIGUEREDO, Kleber F. **Logística Empresarial: Perspectiva Brasileira**; São Paulo; Atlas 2000.

NOVAES, Antônio Galvão N. **Logística Aplicada: Suprimentos e Distribuição Física**; 3º ed. São Paulo; Edgard Biucher Ltda; 2000.

KOBAYASHI, Shunichi, **Renovação da Logística: Como definir as estratégias de distribuição física global**; São Paulo; Atlas. 2000.

BALLOU, Ronald H. **Logística Empresarial: Transportes de Materiais e Distribuição Física**; São Paulo; Atlas; 1993.

SALANEK FILHO, Pedro. Integração Regional, **Desenvolvimento Local e Cooperativismo: O Melhoramento da Renda do Pequeno Produtor Associado na Cooperativa Agroindustrial Lar de Medianeira/PR**. Outubro/2006.

BIALOSKORSKI NETO, S. **A Economia da Cooperação**. Apostila Ensaio em Cooperativismo, USP, Piracicaba, 1998. p. 5-35.

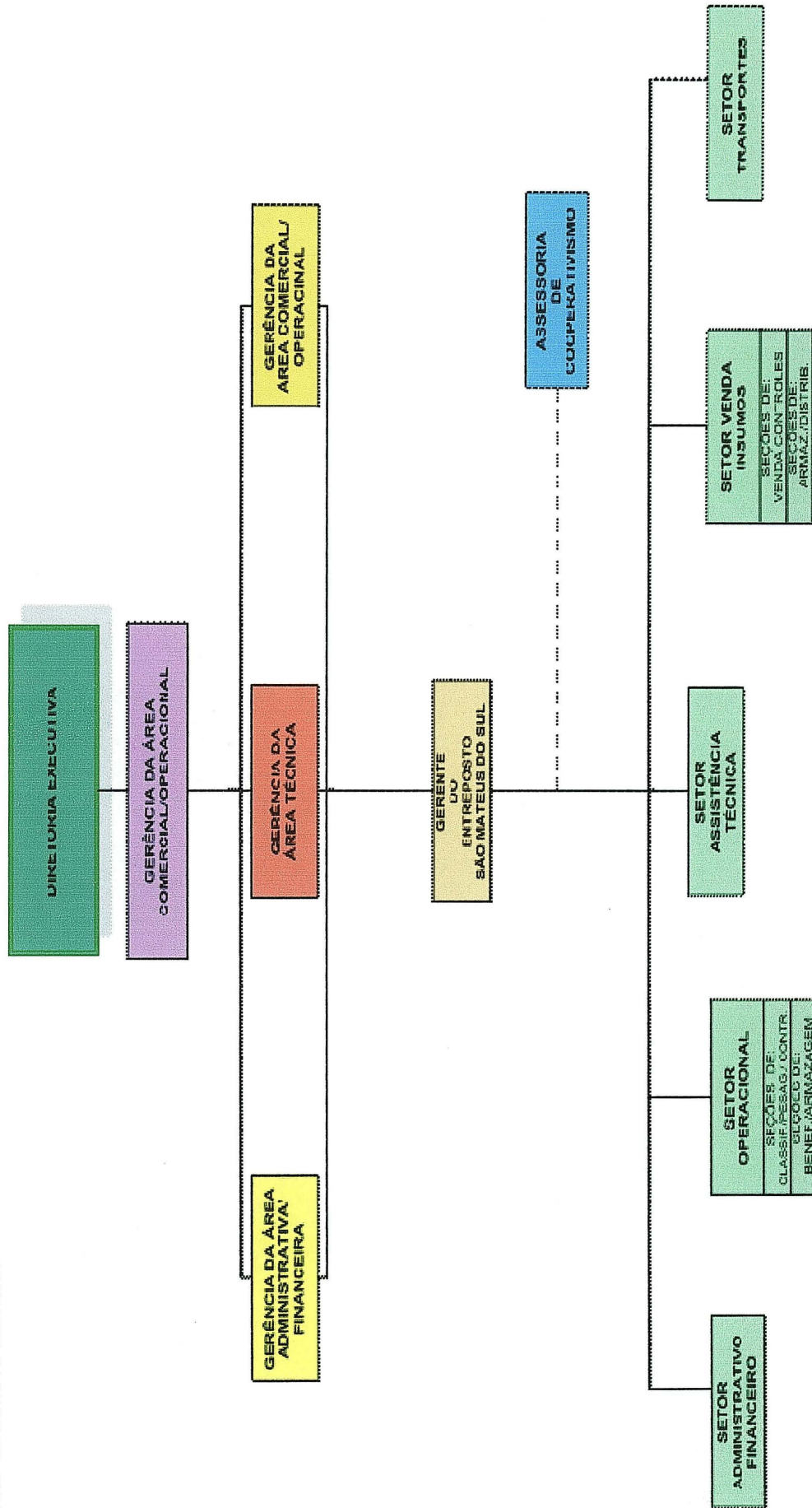
BIALOSKORSKI NETO, S. **Ambiente Institucional e estratégias de empreendimentos cooperativos**. In: II Workshop Internacional das Tendências do Cooperativismo, USP, Ribeirão Preto, 2000.

BIALOSKORSKI NETO, S. **Estratégias e Cooperativas Agropecuárias: Um ensaio Analítico**. In: Seminário de Política Econômica em Cooperativismo e Agronegócios da UFV, Viçosa, 2002.

RECH, Daniel. **Cooperativas: uma alternativa de organização popular**. Rio de Janeiro: DP&A, 2000. 190p.

10. ANEXOS

10.1 ORGANOGAMA



10.2 Unidades da Cooperativa Agroindustrial Bom Jesus



COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL BOM JESUS

